

HO 2023

Captains of Industry



対談

逆境を、創造を灯す光に。

津田塾大学長
高橋裕子氏

一橋大学長
中野 聡

People

ゼスプリ インターナショナル ジャパン株式会社 マーケティング部
Asia Pacificマーケティング本部長
猪股可奈子氏

Innovation

**ソーシャル・データサイエンス学部・研究科
教員座談会**

一橋の授業

商学部	マーケティング・リサーチ特論
経済学部	財政学・公共経済学／佐藤主光ゼミ
法学部	国際関係論・国際政治学／市原麻衣子ゼミ
社会学部	社会・文化心理学／宮本百合ゼミ

Innovation

ソーシャル・データサイエンス学部・研究科 授業紹介

法を絶対視せず、働きかける余地を見出すための「法と倫理」
社会課題解決へのアプローチを学ぶための「マーケティングとデータサイエンス」
応用分野とのコラボレーションが魅力となる「ベイズ統計学」

Innovation

HIASが立ち上げる、世界最高水準の国際研究人材獲得プログラム

Project Report

一橋大学経済研究所が共同利用・共同研究拠点として最高評価獲得

時代の論点

企業マネジメントと働き方のデータ分析

経済研究所准教授
田中万理

対談

データの時代こそ、情緒を大切に

株式会社コメダホールディングス代表取締役会長
臼井興胤氏

一橋大学理事・副学長
大月康弘

つなぐつなげる一橋

自分の「好き」をより深く掘り下げられる一橋大学

Bridges

世界各国の留学生たちが一橋大を選んだ理由は？

逆境を、創造を灯す光に。

【対談】

津田塾大学長／高橋裕子氏

一橋大学長／中野 聡

新任者メッセージ

People

ゼスプリ インターナショナル ジャパン株式会社

マーケティング部 Asia Pacific マーケティング本部長

猪股可奈子氏

Innovation

ソーシャル・データサイエンス学部・研究科 教員座談会

一橋の授業

【商 学 部】マーケティング・リサーチ特論

【経済学部】財政学・公共経済学／佐藤主光ゼミ

【法 学 部】国際関係論・国際政治学／市原麻衣子ゼミ

【社会学部】社会・文化心理学／宮本百合ゼミ

Innovation

ソーシャル・データサイエンス学部・研究科 授業紹介

法を絶対視せず、働きかける余地を見出すための

「法と倫理」

社会課題解決へのアプローチを学ぶための

「マーケティングとデータサイエンス」

応用分野とのコラボレーションが魅力となる

「ベイズ統計学」

1 7 10 15 19 20 22 24 26 28 30 32



50 45 36 28 15 10 1

Innovation

H-IASが立ち上げる、

世界最高水準の国際研究人材獲得プログラム

Project Report

一橋大学経済研究所が

共同利用・共同研究拠点として最高評価獲得

研究室訪問 chat in the den

法学研究科教授／得津 晶

社会学研究科准教授／橋本直子

時代◆論点

企業マネジメントと働き方のデータ分析

経済研究所准教授／田中万理

データの時代こそ、情緒を大切に

【対談】

株式会社コメダホールディングス代表取締役会長／白井興胤氏

一橋大学理事・副学長／大月康弘

つなぐつなげる一橋

自分の「好き」を

より深く掘り下げられる一橋大学

Bridges

世界各国の留学生たちが一橋大を選んだ理由は？

Campus Information

◆一橋大学基金に寄付者のご芳名

◆The Bridge to the Future

2025年、一橋大学は創立150周年を迎えます。

34 36 38 40 42 45 50 54 56 58

逆境を、創造を灯す光に。

2024年度に発行される新5千円札の肖像に採用された津田梅子。

6歳でアメリカに留学した際、現地で津田ら幼少の留学生たちをサポートしたのが、
日本国の初代駐米公使を務めた森有礼であった。

後に津田塾大学と一橋大学の建学者となる2人の出会いから150年経った今、
両大学の学長が、津田ら我が国における女子教育の先駆者たちの足跡をたどりながら、
その歴史的意義や今日にまで残る課題、一橋大学への期待などについて語り合った。



一橋大学長
中野 聡

対
談



津田塾大学長
高橋裕子氏



津田塾大学長

高橋裕子氏

た か は し ・ ゆ う こ

津田塾大学学芸学部英文学科卒業。筑波大学大学院（国際学修士）、アメリカ・カンザス大学大学院にてM.A.及びPh.D.を取得。桜美林大学専任講師・同助教授を経て、1997年から津田塾大学助教授、2004年から同大学教授。2016年より同大学学長。専門はアメリカ社会史（家族・女性・教育）、ジェンダー論。著書に『津田梅子の社会史』（玉川大学出版部、2002年、アメリカ学会清水博賞）等。International Federation for Research in Women's History会長、ジェンダー史学会代表理事、アメリカ学会元会長、日本学術会議会員、日本私立大学連盟常務理事、国立大学法人東京工業大学経営協議会委員、内閣府男女共同参画局男女共同参画推進連携会議議員、公益財団法人大学基準協会常務理事、公益財団法人アメリカ研究振興会常務理事。

たことをアメリカの社会史の視点からとらえ直してみようと思いましたが。そこで、アメリカから津田塾大学に戻り、その書簡を読み込むところから津田梅子の研究を始めたという次第です。その書簡は、たまたま1984年に本学を卒業した学生たち何名かが、最後に学内を探検しようとして発見したものでした。

中野 ほう、そうだったんですね。

高橋 書簡の整理が終了した時期に博士論文の構想を練りつつ書くタイミングを迎えていたという偶然の出会いがありました。また、1989年末の帰国後、桜美林大学の専任講師や助教授を経て1997年に本学に戻った際、2000年の創立100周年記念事業委員会の委員となり、資料室の改修や記念論文集の出版に関わって、津田塾大学や津田梅子のことを内側に入っているという学ぶ機会を得たことも一つの縁です。2016年に学長を拝命し、2019年の春頃に新紙幣への採用が決まったということも、すべて「不思議な縁」があったの思いです。さらに言えば、新紙幣採用決定で『津田梅子』お札になった留学生』というテレビドラマ（テレビ朝日）が2022年3月に放映されましたが、そのエグゼクティブプロデューサーが本学の卒業生で、いろいろと協力させてもらいました。そんなところにも縁を感じています。

津田梅子が成し遂げられた要因

中野 日銀が発行した紙幣における女性の肖像としては、樋口一葉に次いで採用となりました。ジェンダー研究者としてはどう感じていますか？

高橋 これまで女性が採用された例としては、最初が明治時代の1円紙幣の神功皇后で、次が紫式部、樋口一葉です。後の2人は文学者ですが、津田梅子は教育者であり、支援者を集めての起業家でもあるという違いがある

津田梅子との関わりは「不思議な縁」

中野 津田塾大学は2020年に創立120周年を迎えました。そして、2024年度からの、新5千円札の肖像に津田梅子が採用されました。期せずして新1万円札は渋沢栄一なので、そこでも津田塾大学と一橋大学のつながりを感じさせられます。高橋先生は津田塾大学の学長であり、津田梅子研究者でもいらっしゃると思いますが、新紙幣の件はどのように受け止めておられますか？

高橋 私が津田梅子を研究するようになったことや、2024年3月までの本学学長の任期中に津田が新紙幣の肖像に採用されたことには、いずれも何かの縁を感じています。

中野 高橋先生が津田梅子研究を始めた経緯とは？

高橋 私は、本学の学芸学部英文学科を卒業後、アメリカの女性史やジェンダー史に関心があったので、1980年に筑波大学大学院地域研究研究科修士課程に進学し、2年次にカンザス大学大学院歴史学研究科へ留学し、

M.A.を取得してから筑波の修士課程を修了しました。その後、カンザス大学大学院教育学研究科の博士課程に進みました。主にアメリカの女性史、家族史、子ども史を学びましたが、7校の名門女子大学、いわゆるセブンスターズなど、女性の高等教育について関心を持っていました。博士論文のテーマを決めなければならなかった数年前の1984年に、津田塾大学本館の屋根裏部屋で津田梅子の440通あまりの膨大な書簡が発見されたのです。博士論文のテーマを決めたのはその数年後でしたが、その知らせに接した際に、セブンスターズの一校であるプリンマー大学で学んだ津田が多くのアメリカ女性の支援を得て、日本に女子英学塾を建学し、女子高等教育に大きな役割を果たした





逆境を、創造を灯す光に。



一橋大学長

中野 聡

な か の ・ さ と し

1983年一橋大学法学部卒業。1990年一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程単位取得退学。1996年博士(社会学・一橋大学)。研究分野は地域研究、アメリカ史、フィリピン史、日本現代史。1990年神戸大学教養部専任講師、同大学国際文化学部専任講師、助教授を経て、1999年一橋大学社会学部助教授、2003年同大学大学院社会学研究科教授を歴任。2014年同大学大学院社会学研究科長、2016年同大学副学長を経て、2020年一橋大学学長に就任。主著に『歴史経験としてのアメリカ帝国—米比関係史の群像』(岩波書店、2007年、大平正芳記念賞)、『東南アジア占領と日本人』(岩波書店、2012年)、Japan's colonial moment in Southeast Asia, 1942-1945: the occupiers' experience (Routledge, 2018)等。歴史学研究会元事務局長、日本学術会議連携会員、日本歴史学協会常任委員、国立大学協会会長補佐、日本産学フォーラム委員。

と思います。しかも、起業した女子英学塾は津田塾大学となつて今日まで123年間も続いています。

津田の起業には大きな意義があります。一般的なケースとは違い、人、もの、資金、情報の多くをアメリカから集めていったことです。財閥系企業などの男性からの協力を断ることこそしませんでした。頼ることもありませんでした。なぜならば、当初から自らの教育理念は当時の日本の男性には必ずしも理解されないだろうと考えていたからです。そこで、海外に大きく頼ることにしたわけです。何もかもが発達している現代とは違い、明治期にあつては、相当な労力を要したであろうと思います。

中野 そのとおりだと思いますね。津田梅子がそれだけ大変なことを成し遂げた一番の要因とは、こういったことだとお考えですか？

高橋 まずは、アメリカでネットワークをしっかりと築いたこと。そして、日本とアメリカという二つの文化の間で生きた経験が大きかったと思います。津田は18歳になる直前の1882年に留学を終えて帰国し、1885年から官立の華族女学校で英語を教えるようになり、18

89年から3年間、再度の留学をします。帰国

後、再び華族女学校での教授を経て、1898年からは女子高等師範学校の教授も兼務しました。

た。こうした中で状況を見極めながら自らのミッション、成し遂げられることを考え、1899年に高等女学校令と私立学校令が公布されるや、1900年に官職を辞し、二つの学校を辞任して女子英学塾を創立します。

この間、当時の制度をつくった明治のエリート男性の良妻賢母をよしとする考え方とは相容れないものを津田は持っていました。女性が生まれながらにして男性が取り組むような仕事には向いていないと思われていた中、女子英学塾はそういう考え方に与しないと、静かに、しかしはっきりと、表明したわけです。



何度も乗り越えた危機

中野 コロナ禍の影響で一年遅れで開催された、2021年10月の120周年記念式典で、高橋先生は学長挨拶で「津田は何度も危機を乗り越えた」と話しておられましたね。本学の場合は、森有礼が1875年に建学した商法講習所が、渋沢栄一の協力を得るなどして、様々の苦労や変遷を経て1920年に官立の東京商科大学に昇格するわけです。それが大きな通過点となって現在の一橋大学につながりましたが、この間何度も危機を乗り越えてきたと伝わっています。

その危機の一つが、1923年の関東大震災を契機とする、神田から国立へのキャンパス移転です。当時としては大事業でしたが、震災のわずか4年後に兼松講堂が建っていますので、相当なスピードであつたろうと思います。こうした当時の実行力を思うにつけ、成長が停滞している今の日本と比べて改めて感嘆します。

貴学としては、こういった危機があつたのでしょうか？

高橋 関東大震災は本学も同様で、五番町校地、麹町の校舎が灰燼に帰しました。授業は近くの女子学院の校舎を借りて早く再開できましたが、その際、津田梅子の右腕となつたアナ・C・ハーツホンがすぐアメリカに戻り、3年かけてファンドライジングを行うのです。ロックフェラー財団を含めて50万ドル、現在の7億8000万円ぐらいを集め、これをもとに現在の小平の本館等而建てました。

中野 当時、復興支援が海外から多く集まったと言われていますが、それにしても凄いですね。支援金を出すほうにも思いがあつたのだらうと思います。

高橋 そうですね。日米関係が悪化しつつあつた当時、アメリカ政府の対日方針に賛成しない人が震災の状況を



見て、特に女性に対して手厚くサポートしようとの気運があったと本学の元学長で歴史学者の飯野正子先生が書いておられます。

中野 1920年に、世界大戦の反省から生まれた国際連盟の精神を達成する目的で国際連盟協会が設立され、洪沢が初代会長に就任しました。戦前の日本では最大の平和運動と言われていますが、1920年代はこうした民間外交で日米関係をいい方向に持っていこうという動きがあったわけですね。しかし、20年後に太平洋戦争に突入してしまいました。

高橋 本学の第3の危機が、その太平洋戦争です。その前の第2の危機は、1929年に津田が64歳で亡くなったことです。2代目の塾長に就任した星野あいは、女子英学塾を卒業後、津田が設けた「日本婦人米国奨学金」に応募してプリンマー大学に留学し、帰国後に女子英学

塾の講師になります。その後、1919年に教頭となって津田を支えました。震災を津田とともに乗り越えましたが、津田の死後、1931年に現在の小平に校舎を移し、1933年に女子英学塾から亡き創立者を顕彰するためにその名を冠した津田英学塾に校名変更します。

数学科のルーツ

中野 そんな矢先に太平洋戦争が起こるわけですね。

高橋 英語が敵国語となり、学校名に「英」の字が入っている、英語教員を養成する学校を志願する学生がどんどん減っていきました。高等女学校では英語科目が必修ではなく、授業時間も減らされてしまったからです。英語教員を養成する学校としてどう生き残っていくか、非常に大変な時期であったろうと思います。生き残りを図るため、違う学科を設けようと史学科や国文科の新設を文部省に申請したところ、理科系でなければだめだと却下されました。そこで、1943年に理科を設けることにしたのです。数学科と物理化学科があり、志願者161名の中から58名が入学しました。この年に、校名から「英」の文字を外して「津田塾専門学校」に改称しました。そして戦後の1948年に新制大学として昇格して「津田塾大学」の設立が認可されたわけです。

中野 今日でも数学科があるのが、貴学の大きな特徴ですね。そのルーツは戦争にあったと。

高橋 理科の新設で何とか生き残ることができました。結果的に、早くから女性が理科の力を身に付けるという、とても創造的な営みになったわけです。そこから、「逆境を、創造を灯す光に。」という本学のミッションステートメントの一文が生まれています。

中野 なるほど。戦争の時代といえ、東京商科大学も「商」は軍事統制経済に相応しくないと文部省から指導が入り、1944年に「東京産業大学」にやむを得ず改

称しました。学内では猛反発があったそうで、終戦後の1947年に東京商科大学に戻っています。その後、1949年に新制大学への移行に伴って現在の一橋大学に改称しました。2022年度の入学式では、ウクライナ情勢もあるので、太平洋戦争のときのことについて話しましたが、当時の大学生は文系が軍隊に取られる比率が高く、理系・医系をもつ帝国大学が30%程度であったのに対して本学では約80%に上りました。結果的に、本学の学生から多くの戦没者が出てしまいました。どの大学にとっても卒業生は最大の財産であり、これは残念なことでした。戦地から生還した卒業生たちが、戦没学友に対する思いを胸に、戦後復興を支える人材として活躍してきたことも、本学の歴史の重要な一コマだと思います。

変革を担う女性の育成

中野 津田塾大学も数々の凄い人材を生んでいますね。たまさか私は貴学で2007年から2013年まで非常勤講師を務めさせてもらいましたが、自立心に富んだとてもユニークな卒業生を送り出していると知りました。

高橋 教育方針として、「変革を担う、女性であること」をモットーに、何かを変えていく推進力となることをエンカレッジしています。個性が強く、尖っている存在となることを推奨する大学と言えますね。

中野 そのモットーは建学時からのものでしょうか？

高橋 建学の頃は、そもそも女性の高等教育は不要と考えられていましたから、女性は大学だけでなく旧制高校にも入ることができませんでした。リベラルアーツ教育は女性には不要と考えられていた時代にあつて、リベラルアーツ教育も専門教育も提供したいと願ったことが女子英学塾の建学の精神です。つまり、国内にそういった発想がなかった中、創立者自身が変革を担っていたと言えます。そして卒業生に対し、女性を抑圧していた制度



やルールを変えていくことを期待したわけです。その流れの中で、官房長官や外交官、都市銀行支店長、経団連副会長など「初の女性〇〇」という、文字通り変革を担う人材を輩出してきました。私はよく「女の長い列」と言っているのですが、次世代の道を切り拓いた先達の背中を追いつながら、卒業生はその道をさらに広げていく役割を果たしていると思います。しかも、122年という歴史がありながら、本学の卒業生は3万5000人ほどです。私立大学にはこの瞬間に4万人の学生が在籍しているところもある中、まさしく少数精鋭と言えるでしょう。

中野 素晴らしいですね。

高橋 2017年には総合政策学部を開設しました。先頃、第2期目の卒業生を送り出したところです。

中野 どういった学生が育ちつつありますか？

高橋 新しいことにチャレンジしていく進取の気性のある学生が育っていると自負しています。話はちょっと逸れますが、先ほど危機を乗り越えた話がありましたけれども、一橋大学の危機を救ったのは全員男性です。

中野 それは認めざるを得ませんね。

高橋 本学の場合は、ほぼ全員が女性です。女性たちが中心になってこうした危機を乗り越えられるというストーリーを学生に語れることが、本学の強みであると思っています。

中野 他学にはない強みでしょうね。

高橋 私は11代目の学長ですが、歴代の学長も1名を除き全員女性です。このことも、他の女子大にはな



いことです。中野先生がおっしゃるユニークな人材が多いということの背景には、女性に対して「女性もいろいろなことがやれるのだ」というメッセージを発していることがあると思います。

ジェンダーギャップの課題

中野 本学は、高橋先生がご指摘のとおり戦前は完全に男の大学で、戦後になって初の女子学生が入学しました。そこから時間をかけて徐々に増やし、現在では学部で約3割と、文系ということもあって国立大学の中では比較的高くなっています。とは言え、まだまだジェンダーやダイバーシティの課題は山積みです。大学に残る男性中心的な文化やバイアスを変えていかなければいけませんし、そのうえで、新しい一橋大学らしさやユニークさを備えて社会で活躍する女性の卒業生がますます増えていくことが重要だろうと思っています。

一方、女子大には女子大としての意義があると思います。が、どのように考えていますか？

高橋 女性が常に中心に置かれていることですね。入学式などで語るとき、男性の存在を考えず、女性だけを意識して話すことができるところが共学との違いでしょう。

日本では、いまだに女性が社会のマジョリナなところに立たされていますね。ジェンダーギャップ指数は、とりわけ政治・経済分野において圧倒的に低く、先進国の中で最低レベルです。社会の中心で活躍する立場に立つ女性が少なすぎるという現在の状況を常に意識して話し、女子学生をエンパワーできることが、女子大であることの意義ではないでしょうか。

中野 ジェンダーギャップ指数がG7の中で著しく低いという状況の中、大学における教育というものを考える必要があるでしょう。その文脈の中に、女子大としての津田塾大学の大きな役割があると思います。

高橋 日本の大学に入学する学生はほぼ男女半々に近づいてきましたね。しかし、大学の教員は全く半々とはなっていません。学生が大学で同じ性別の人がどういう活躍をしているのかを見ると、日本の高等教育機関は女子学生に十分な期待感や自尊心を与える場にはなっていないということです。本学の場合、教授もほぼ男女半々、学部長は男女1対1です。事務部門を含め、責任ある立場に女性も就いています。ジェンダーの視点からどのような「大学の風景」を学生に見せているかを女子大学も共学大学も意識する必要があります。学生に対する教育的な見地からも取り組んでいかなければならないと思っています。いずれにせよ、日本の高等教育界も圧倒的に男性優位社会であることが大きな課題ですね。

中野 先日、この『H.Q.』で本学の卒業生であるサッポロホールディングスの女性の人事担当役員である福原真弓さんと対談をしました。ビール業界初の生え抜き女性役員に就任したという人です。その対談の中で、学生の女子率約3割をはじめ、教授や経営協議会メンバーなどの女性比率が他の国立大学より比較的高いものの、外部

から招へいた人材ばかりで内部登用者がいないことが問題という話をした次第です。

ジェンダーロールの克服へ

高橋 生え抜きをどれだけ登用していくか、言うは易し、でも行い難い問題ですね。女子大でも全部が全部できているわけではありません。女子大の女性学長は、日本は約30%ですがアメリカでは90%と大差がついています。アメリカでは、女子大の役割が十分把握されているからこその90%だと思いますが、そもそも女子大の存在意義はそういうところにあるのではないかと思っています。

中野 自分自身、本学には優秀な学生が集まり、約3割の女子も男子と全く同様に活躍しているとの実感がありますが、今のお話を聞くと日本社会や大学の中で、知らず知らずジェンダーロールが刷り込まれているのかもしれないと思いますね。よほど気を付けないとそれが再生産されてしまう。日本社会の指導的人材を育成しているような場所でも、まだまだそういうところがあるのだということです。だからこそ、貴学ではジェンダーロールにとらわれない女性を育成しているわけですね。

高橋 固定的で因習的なジェンダーロールは克服すべきと常に考えているところです。

中野 経営協議会でも『女性起業家が圧倒的に少ないのは大学教育に問題がある。女子限定のアントレプレナーシップ講座を設けるべき』と指摘されています。データサイエンス領域にも少ないと。そのような外部からの声も取り入れて対策を講じていきたいと思っていますが、貴学に対する声で何か気づかれたことはありますか？

高橋 産業界のみずほフィナンシャルグループの佐藤康博さまにも評議員にご就任いただき、データサイエンスの重要性などいろいろと指摘をいただいています。ま



た、「日本のインターネットの父」と呼ばれている慶應義塾大学教授の村井純先生にも、お母様が本学の卒業生ということもあって、評議員に就任してもらっています。村井先生と同じ慶應義塾大学には本学の数学科卒業生の松尾亜紀子先生が名古屋大学大学院を出た後、慶應の理工学部教授に就任されています。飛行機の爆発現象等を研究テーマにしていらっしゃいますが、戦時中の生き残りをかけてつくった数学科からそのような突出した才能の人材を輩出したわけですね。小さな学科ながらも、いかに重要かを再認識しました。

一橋大学への期待

中野 大学にはそういったダイナミズムが数十年単位で起こりますね。

高橋 時間がかかりますね。終戦直後に設けられた教育刷新委員会の女性委員は星野あいと恵泉女学園創立者である河井道の2人だけでした。2人とも、津田梅子が1892年に創設した奨学金制度によってプリンマー大学で学んだ人材です。制度ができてから約半世紀過ぎ、ようやくその制度で留学した人が委員となり、対等にネゴシエイトして教育改革を行い、本学も新制大学への昇格を勝ち取れたわけですから。

中野 これからも、大学変革に着実に取り組んでいかなければならないと思います。そこで、最後に一橋大学への期待や注文についてお話しください。

高橋 トップレベルの社会科学の総合大学として、貴学

の大学院に本学の学生もたくさん進学しています。そういった学生たちについては、日本だけを見て完結するのではなく、アンテナを高く上げて世界の多方面に関心を向ける人材に育てていただきたいと思っています。

アンテナが高いというのは、センシティブにいろいろな情報をキャッチできるということです。そこから新たなことへのチャレンジができるのです。一橋大学が建学された源流には、新たな領域での新しいことへのチャレンジがあつたわけですから。一橋大学を建学した森有礼は、まだ20代半ばであるにもかかわらず、6歳で留学した津田の後見人を引き受けて津田の人格形成に寄与するという斬新な行いをしています。森有礼が日本の教育のためにアンテナを高く上げて情報収集に努め、行動した貢献は計り知れません。そんな胆力や逞しさを明治期のリーダーには感じますが、その流れを汲む一橋大学から、かような人材が輩出されることを願っています。



逆境を、創造を灯す光に。



学部のさまざまな試みと
本部を連携させ、
効果的なグローバル発信を行う



副学長（広報、ダイバーシティ担当）

野口貴公美

Kikumi Noguchi

広報もダイバーシティも、多くの先生方や学内のさまざまな関係者の皆様がすでに多様な活動をされています。そのような中で、広報とダイバーシティについて専門として研究してきたわけではない私にできることがあるとすれば、これまで活躍されてきた方々が、さらに活動しやすくなるような学内の基盤や仕組みをつくることではないかと考えています。

まずはダイバーシティを所管するダイバーシティ推進室（旧男女共同参画推進室）が今まで以上に学内の多様性向上のために活動できるよう、必要に応じて諸規程を見直し、大学内外への認知を広げていきたいと思っています。その発信も含め、広報における二つの課題にも取り組むつもりです。

課題の一つめは、学部と本部との連携です。各学部では、研究会・シンポジウム・講演会など優れた企画が多数実施されています。その取組を学部内で完結させるのはあまりに惜しいため、本部と連携し、学内全体で共有する役割を担いたいと考えています。二つめは、グローバルでの発信です。大学の規模に比べて留学生の割合が非常に多い本学で、どのような国際発信をしているかをモニタリングし、関連する事例を調査したうえで、学内の先生方の知見もお借りしながら、より効果的な発信の手法を考えていくことが必要となります。

さまざまな試みをつなげ、既存の活動内容をさらに良い形で伸ばしていくために、一橋大学としてどのような仕組みをつくるべきかを考えていく。それが私に課せられた大きな仕事だと認識しています。

財務基盤の強化を図り、
知の拠点としての
国際的なプレゼンスを高めたい



理事・副学長（財務担当）・事務局長

下間康行

Yasuyuki Shimotsuma

「社会科学の研究総合大学」として日本の社会科学を牽引していくこと。伝統ある一橋大学が改革のミッションとして掲げたこの目標を遂行するため、執行部が一丸となって改革推進に取り組む中で、財務基盤を強化することが私の役割であると認識しています。

具体的には、より付加価値の高い教育や研究成果を生み出すため、大学を支える多様な教職員、多くの人の思いと支援に支えられて発展してきた歴史的な建物や美しいキャンパス環境、多様な蔵書、資金、研究シーズや知的財産など、本学の強みであり財産である経営資源を最適化することが必要となります。

そのため、精度の高い資金運用や寄附金の拡充、不動産利活用の拡大などを視野に入れながら、多様なトライアルにより安定的かつ効率的な資金調達を図るとともに、限られた時間と資源のもとで何を優先すべきか方向性を定め、財務担当として経営資源の再配分サイクルを回すことに取り組むつもりです。

本学は、歴代関係者の皆様のご尽力により、大学に対する社会の期待に「知の拠点」として応える礎が着実に築かれています。今後の本学は、これまでの強みとノウハウを活かし、特に国際的なプレゼンスを高めていくことが重要です。本学の教育と学術研究活動が世界に開かれ、その実力に見合った適切な評価が得られるよう、その一助となるべく財務基盤の強化に努めたいと考えています。



データサイエンスと
社会科学の融合により
社会とビジネスの
課題解決を目指す



ソーシャル・データサイエンス学部長・
ソーシャル・データサイエンス研究科長

渡部敏明教授

Toshiaki Watanabe

ソーシャル・データサイエンス学部／研究科は、一橋大学に72年ぶりにできる新学部／研究科であり、そのスタートにおいては体制をしっかりとつくっていかねばならないと考えています。

本学部／研究科の特徴は、データサイエンスと社会科学を融合し、両方の知見から社会やビジネスの課題解決を行うこと、またそうした能力を有する人材を育成することにあります。学部の教育面では、統計やAI、機械学習といったデータサイエンスの技術に加えて、経済学や経営学、法学、社会学などの社会科学を幅広く体系的に教え、ジェネラリストを育てます。それに対して、修士課程ではより専門に特化したスペシャリストを育てます。幸い、一橋大学は学部間の垣根が低いので、本学部／研究科の学生が他学部／研究科で社会科学を学ぶ、逆に他学部／研究科の学生が本学部／研究科でデータサイエンスを学ぶという相互作用も発揮させたいと思っています。研究面では、統計学、AI・情報、社会科学の教員が協力し合い、新たな分野を確立すべく研究業績を挙げていきたいと思っています。

一方で、社会における重要な領域として本学部／研究科に対する企業や官公庁の関心も高いので、データを提供してもらい、それを問題解決型学習（PBL演習）や共同研究の形で学生や教員が分析することで、より実践に近い教育を行うとともに、社会実装に貢献していきたいと考えています。

多様な切り口から
社会問題を考える
学部・研究科に再編



社会学部長・社会学研究科長

秋山晋吾教授

Shingo Akiyama

現代社会では、一つの問題に対しても多様な切り口から考えなければなりません。そこで、社会学部と社会学研究科は専攻領域の再編を行っています。

これまで社会学部は6つの研究分野、社会学研究科は総合社会科学と地球社会研究の2つの専攻に分けて運営してきました。総合社会科学専攻は社会科学・人文科学の専門性を基盤にし、地球社会研究専攻は現代のグローバル社会に対応する問題解決型の横断的な研究をおこなうという狙いがあります。しかしながら、専門的な研究にはグローバルな視点がすでに不可欠になっており、横断的・実践的な研究もまた専門性に基かなければ立ちゆかなくなりました。これら2つの領域は相互に乗り入れていく必要があります。そこで、社会学研究科は2023年度から教員の流動性を高めるべく、6つあった分野を2つの専攻の下にまたがる形で4つの分野に再編します。これによって教員も学生も自らの問題意識によってどちらかに軸足を置きつつ相互乗り入れを実現できる体制をスタートさせます。また、自然科学系の教員も含めた文理融合も図っていきます。

動いていく社会にきちんと答えを出していくには、しっかりした土台に基づく必要があります。そうすることで、分析に深みを持たせ、説得力のある意見を表明することができます。加えて、学生に対しては現代社会に対するアンテナをしっかりと張り、何が問題なのかを常に意識し、見極めていくことを求めています。本学部・研究科による新たな編成で、こうした取組がより高いレベルで実現できると確信しています。

研究も教育も、
社会に貢献できる成果を
追究していきたい



経済学部長・経済学研究科長

佐藤主光教授

Motochiro Sato

学部長就任にあたり、まずは前任者である塩路悦朗先生が手掛けられてきたことをしっかりと引き継ぐことが大事であると考えています。そのうえで、本学が指定国立大学となり、社会からいっそう期待されていることへの対応が重要であると思っています。

研究面では世界最高水準、少なくとも世界標準の水準は出していかなければなりません。したがって、若い研究者に対して、研究時間の確保やネットワーキングの支援など、サポートを万全に行っていく必要があります。特にネットワーキングにおいては、異なる専門分野との連携から新たな成果が生まれやすく、こうした機会の提供に力を尽くしていきます。

教育面では、国立大学として社会に有為な人材を輩出していくという大きな役割を果たすことが求められています。経済社会のグローバル化やデジタル化といった変化の中、従来のように終身雇用型の組織で生きていく人ではなく、新たな組織をつくり、支えるイノベーターを輩出しなければなりません。その点、本学は古くから“Captains of Industry”を輩出する大学としての使命を担ってきましたが、これからの社会をつくり変えていく人材を学部や大学院で育てていくことに全力を挙げていきたいと考えています。

そのためには、統計分析におけるビッグデータの活用といった新たな知見を学ぶ必要がありますが、私はあえて古典をきちんと学ぶべきであると考えています。科学とは普遍的な価値を追究することであり、古典こそそれを提供してくれるものだからです。

そして、研究でも教育でも、社会に貢献できる成果を創出していきたいと考えています。



「一橋モデル」の成熟へ



法科大学院長
本庄 武教授

Takeshi Honjo

一橋大学法科大学院の運営方針は、トップレベルの司法試験合格率の維持を大前提として、本法科大学院が標榜している「一橋モデル」を成熟させることにあります。

「一橋モデル」とは、多様な人材を受け入れ、成長させ、循環させる仕組みです。本法科大学院は従来、全国的に法科大学院の人气が低落するなかでも、法学部出身者だけでなく他学部出身者や社会人経験者も一定数を受け入れてきました。今後も積極的な受入れを図り、法学部出身者とともに切磋琢磨する環境を充実させます。

また、2020年度より、法学部を3年間で早期卒業し法科大学院に受け入れる「法曹コース」がスタートしました。「法曹コース」出身者の法科大学院への受入れは2023年度からいよいよ本格化する段階ですが、若い学生が一定数加わることでさらに多様性が増すことが期待されます。

教育内容としては、法科大学院として学生の司法試験合格を目指すものの、それだけでなく合格後の法曹として優れた人材を育成することにも力を入れていきます。そのために、社会で実際に使われている「生きた法」を早い段階から学ぶべく、多くの実務家教員の力を借り、研究者教員による理論と実務家教員による実践が融合した教育を充実させます。そして、修了生である実務法曹や法学研究者が法科大学院に帰ってきて指導者として活躍するという循環も推進します。これが「一橋モデル」です。

さらに、2023年から司法試験の在学中受験制度が始まります。大きな制度改革を乗り切り、合格者実績を上げることに力を入れていきたいと思っています。

人材と資金の確保が課題



経済研究所長
祝迫得夫教授

Tokuo Iwaisako

一橋大学が指定国立大学になったことで、予算配分や人事評価のやり方が変わってきています。これに対応し、これまでの経済研究所のやり方とどのようにすり合わせをしていくかが非常に大きな課題ととらえています。特に、人材と資金をいかに確保するかは大きな課題と言えるでしょう。

まず、人材面。テニユア・トラックや任期付きの若手教員が増えたことで、結果としてテニユア（終身雇用権）を持つ教員の業務負担が増えてしまっており、テニユアを持つ優秀な若手教員（主に30代中盤から40代前半）の育成・採用の必要性が高まっています。しかし、この層の人材獲得競争は非常に激しいので、日本に限らず海外にも目を向け、分野に関しても、時代に合せて環境経済や健康経済学といった、これまで経済研究所にはいなかったタイプの研究者についても視野に入れていかなければいけないと考えています。加えて、女性教員の比率を引き続き高めていかなければなりません。

このような多様化のためには、組織全体として英語での業務対応力を高めるだけでなく、外国人数員の家族の生活面や、（男女を問わない）若手教員の育児に関するサポートといったことにも、大学として取り組むべき時代になっています。特に業務の国際化の推進は一部局の努力で及ぶ範疇を超える問題なので、大学全体でしっかり考えていってほしいと思っています。

次に、予算面。世界的に成功している大学は、国からの予算以外にもさまざまなルートから獲得しています。そこで、本研究所も寄附金による基金づくりや、民間企業との共同研究を広げていく必要があります。また大型科研費の獲得については、過去には経済研究所が一橋大学全体の先陣を切ってきた経緯もあり、今後も新しい研究テーマでの獲得がぜひ必要であると考えています。

いずれも、対外的なアピールが必要な問題ばかりであり、YouTubeやSNS、ウェビナーといったメディアを活用し、積極的に情報発信していく必要があると考えています。

人文学の再活性化と 共通教育を通して 「社会科学の総合大学」への 貢献を考える



言語社会研究科長
武村知子教授

Tomoko Takemura

言語社会研究科は、「社会科学の総合大学」を謳う一橋大学にあって唯一人文学系の学問・研究をこととする研究科です。下に学部を持たず、総勢たった十数名が東キャンパスのはずれの国際研究館を足場として活動している当研究科は、キャンパス上の地理においても研究教育領域的にも、また規模の面でも一橋の辺縁に位置します。社会からの厳しい変革要請に大学全体が一丸となって対応し、社会科学の国際的拠点としてさらに雄飛しようとしている現在、そこにいかなる貢献をなしうるか、それが当研究科に突きつけられている喫緊の問いです。

古来より人文学がその流通と展開の場として密着協働してきた紙媒体がその権威のおおかたを電子媒体に譲り渡しつつある現在、この間の全面的なオンライン情勢をむしろ奇貨として新たな基盤を開発していくことを、人文学は自らに課さねばなりません。この課題に応えるプロセスを通じて漸く「社会科学の」大学に応分の寄与をなしうるでしょう。他方、固有の学部こそ持ちませんが、一橋の共通教育の大きな部分を当研究科はその肩に負っています。人文学はあらゆる学問の基礎であり、学術と非学術とのあわいの広範にして茫漠たる領域に深く根づいてこそ真の働きを持つ、そう考えるがゆえに私たちはヴォランティアにこの重大な責務を日々果たしています。

オンラインによる自らの学問領域の再構築と、全学共通教育の下支え、このふたつの大きなミッションを極小所帯でどこまで追求できるのか——それはあたかも蠅螂の斧をかざすに似た冒険の旅です。

常に消費者を捉え、
会津から世界を動かす
プロのマーケター

ゼスプリインターナショナルジャパン株式会社
マーケティング部
Asia Pacificマーケティング本部長

猪股可奈子氏



「キウイブラザーズ」というキャラクターを考案、60秒もあるCMを打って社会から注目を浴び、日本におけるキウイの販売量を一気に押し上げた猪股可奈子。ベースにあるのは、徹底した消費者目線と、目的に向かって適材適所で人を配置しプロジェクトを動かしていく推進力である。彼女がどのようなプロセスを経て自身の強みに気づいたのか、3人の子育てをしながらその強みをどのように発揮していったのかを語ってもらった。(文中敬称略)

コロナ禍の日本を癒した キウイブラザーズの 60秒CM

「トストイックにやっても続かない／ヘルシーは好きなことを楽しみながら」――2020年5月、初めての緊急事態宣言によって閉塞感が日常を覆う中、キウイブラザーズの60秒CMはオンエアされた。キャラクターのコミカルな動き。心を癒す歌詞。60秒という異例の長尺CMは、「こんなときだからこそ健康に…」という消費者の焦りを和らげ、共感を呼ぶ。CM総合研究所による2020年度のCM好感度ランキングで、このCMは総合3位を獲得。作品別ランキングでは2位にダブルスコアという大差をつけて総合1位に輝いた。CMのほかにも新聞広告、SNS、動画投稿サイトなどと連動。さまざまな手法で消費者の関心を引きつけ、売上は対前年比103%と順調に推移した。



これら一連の仕掛けを立案・実施した人物が、ゼスプリインターナショナルジャパン株式会社(以下、ゼスプリ)マーケティング部Asia Pacificマーケティング部長の猪股可奈子である。1年間の育児期間を経て、転職でゼスプリに入社した猪股は、キウイのポテンシャルに注目。

People

高校の先生は 猪股の資質を見抜き、 一橋大学商学部を薦めた

当時の社内に欠けていた消費者目線をマーケティングに取り入れるため、消費者調査を始めた。その結果、「おいしさが伝わっていない」などの問題点を抽出。コミュニケーションの中心にキウイを据えるため、数百年にのぼる既存のキャラクターを研究し、キウイブラザーズを生み出す。2016年、日本から始まったキウイブラザーズのキャンペーンは成功し、韓国、ヨーロッパなどのキャンペーンにも採用されている。

転職してすぐに異例すぐめの成果を出した猪股は、現在、実家のある福島県・会津からリモートで仕事を行っている。

商学部の授業などを通して、 プロジェクトを推進する 能力に気づく

の名前ぐらいいし知らない状態でした。そこで先生に相談したところ、一橋大学の商学部を薦められたのです。実家が家を営んでいてビジネスが身近にあったこと、学校生活や部活では周囲を引っばっていくリーダーの役割を担う場面が多かったことが、その理由でした」

先生の提案を受け入れた猪股は、3年生の10月から本格的に受験勉強を始める。はじめは模擬試験でなかなかA判定が出なかった。しかしいったん決めた進路を安易に変えるつもりはなく、一時は浪人も覚悟したという。幸いにも成績は徐々に上がり、一橋大学の商学部を受験。見事に合格した。

猪股の実家は、明治の頃から製麺工場を営んでいる。幕末〜明治にかけての日本史が好きな猪股は、戦後に事業を起した祖父をととても尊敬しているという。地元の中を卒業し、会津若松市の中心部にある福島県立会津女子高校(現・葵高校)に進学。スキー部に所属してインターハイへ出場、高校2年までは部活動に励んでいた。同校は進学校だったので、猪股も大学進学は意識していたが、大学の選び方がまったく分からない。そこで尊敬していた先生に進路相談を持ちかける。

「大学については『東大、慶應、早稲田』

大学入学後はスキーサークルに所属。子どもの頃からスキーをやっていた猪股は、1年次の全国学生岩岳スキー大会において総合滑走部門で優勝。しかし大学時代には冬季期間以外はスキーがメインではない生活だった。

猪股が1年次からのめり込んだのは、商学部で当時開講されていたPBL形式の授業だった。受講する学生たちは10人で一つのチームをつくり、身近な社会問題を解く。そしてチーム内で議論して解決方法をまとめ、発表を行うという



プログラムだ。

「高校までの授業のようにとにかく暗記ではなく、自分たちで問題を見つければいいから始めることが刺激的でした。知り合って間もないメンバーと、誰かの家に集まって、飲み食いしながら話し合うことも楽しかったですね。私のチームでは『国立には盲導犬が入れる店が少ない』というテーマでプロジェクトを進めました」

その話し合いの場で議論がまとまらなかったり、もっと効率的な進め方を思いついたりすると、猪股は積極的に発言。

誰が何を担当し、いつまでに仕上げるか。

適材適所で役割を振り分け、プロジェクトを進めた。「その役割を最初から狙っていたわけではないが、結果的に私がやるが多かったですね」と猪股は振り返る。2年次にはメンターとして前述のPBL形式の授業運営にも参加し、他大学の学生と日米文化センターのプロジェクトを企画。3、4年次のゼミでは「阿久津ゼミ」に所属し、学生時代から企業とのコラボレーションでプロジェクトを行うなど、ゼミ幹事として活躍した。こうした経験は、社会に出てから猪

People

股がキャリアを形成する上で大きな強みとなった。

新しいカルチャーや 人との出会いで

世界が広がる楽しさを満喫

もう一つ、猪股が学生時代にのめり込んだのは、バックパッカーとして世界を回ることだった。3年次から4年次にかけて、長期の休みに入るたびに北米、アジア、ヨーロッパを旅行していたという。「お金は親に頼み込んで貸してもらいました。学生時代は時間がありますが、アルバイトをしている時間もつたいたいと感じたのです。海外に留学している友人の家に泊まったり、ユースホステルで知り合った人と次の目的地まで一緒に行ったり。好奇心の赴くままに旅して回ることが楽しくて仕方なかったですね」

地元の中学から会津若松市内の進学校へ、そして東京の一橋大学から海外へ。猪股は環境が変わるたびに新しいカルチャーと出会い、新しい人と出会い、世界が広がっていく楽しさを満喫していた。

就職活動では、

入社10年後の肩書きより、

3年後に活躍できる会社を重視

就職活動という節目を迎え、猪股は自分がどのように働きたいかを分析した。「私は、経済新聞を毎日読み込んでいる

わけでも、サークルを通して卒業生と強力なコネクションを持っているわけでもありません。聞いたこともない職業の情報が一気に入ってくる中で、走りながら考える毎日でした」

そして自分の志望を三つに絞り込む。真っ先に考えたのは、入社後すぐに女性が活躍できる環境であることだった。

「女性には結婚、出産などのライフイベントがあります。10年後にこういう仕事ができるようになる、20年後にこういうポジションに就ける...と言われても、そのとき自分がどうなっているかわかりません。ですから最初の3〜5年でキャリアアップがイメージできるように、職種別の採用を行っている会社を探しました」

次に、自分の世界が広がる楽しさをさらに突きつめるため、日本に限らずグローバルに働ける環境であること。そして最後に考えたのは、自身の強みと分析した「適材適所で人を配置し、プロジェクトを動かす」能力を活かせる仕事であることだった。そこで出会ったのが日本リーバ（現ユニリーバ・ジャパン）である。面接官は、猪股の性格がマーケティングに向いていると判断。別の職種を志望して面接を受けた猪股を説得し、同社のマーケティング部門の社員に引き合わせた。かつて高校の先生が、猪股の性格から一橋大学の商学部を薦めたプロセスと、どこか重なるものがある。マーケティングの話聞いた猪股は志望を変更し、日本リーバのマーケティングとして社会に出

るという決断を下す。

男性用ブランドで、 消費者目線で物事を考える トレーニングを積む

マーケティング部門に配属後、最初に参加したのは新ブランド『AXE』（アックス）を日本にローンチさせるプロジェクトだった。『AXE』は男性向けのフレグランスやボディソープなどを手がけるブランドで、猪股にはまったく縁がない。他の女性向けブランドとは、最初の市場調査からアプローチが異なってくる。しかしその縁のなさを、新人の猪股は好機ととらえた。

「自分がターゲットではないからこそ、メソッドとしてマーケティングを学ぶ絶好のチャンスです。純粹な消費者目線で物事を考えていくトレーニングを、（ローンチまで）2年間かけて積めたことは良い勉強になりました」

南アフリカで、 現地の優秀な仲間とともに 消費者の生命に向き合う

入社4年目、転機が訪れる。就職活動時にグローバルな活躍を志望し、入社後ずっと海外赴任のチャンスを窺っていた猪股は、カナダもしくは南アフリカへの赴任を持ちかけられたのだ。カナダにはいつでも行けると考えた猪股は、迷わず

南アフリカを選択する。

日本では『LUX』や『Dove』などの製品が有名だが、ユニリーバ南アフリカでは『ドメスト』など消費財カテゴリ全般を展開している。猪股の携わったプロジェクトの一つに、トイレや風呂などの設備が整った住宅を政府が国民に提供し、その住環境に必要なさまざまな製品をユニリーバ南アフリカが供給する、というものがあつた。ただし、単に製品を供給するわけではない。製品の必要性を啓発し、使い方をアドバイスすることで、現地の人々の健康、生活、そして生命を守るという使命を帯びているのだ。

「私たちの仕事のひとつが、消費者の生活や生命に直結する。先進国では味わえないやりがいです。日本とはまったく異なるマーケティングでチャレンジできたことは、貴重な経験になりました」

南アフリカでの赴任中に、猪股を鼓舞したもう一つの因子が、現地法人の優秀な社員たちである。社会制度などのバックアップを受けて能力をぐんぐん伸ばす黒人女性社員。一方で、彼女らほどにはサポートが得られないことをバネに、仕事を通して自らを成長させようと頑張る白人男性社員。ともに「自分たちの力で国を変える！」というポジティブなメンタリティに溢れていたという。

「ただ、彼ら・彼女らにはプロジェクトを回す力がまだ備わっていなかったことも事実です。そこで私が、大きな目的に向かって適材適所でミッションを割り振



り、プロジェクトを進めていきました。南アフリカで消費者に向き合う仕事をして、改めて自分の強みを認識できたと感じています」

社内を向いて働く メンタリティは、 マーケットとして ヘルシーではない

さまざまな意味で高揚感を味わった南アフリカから帰国後、待っていたのは中間管理職への昇格と、膨大な社内調整業務だった。南アフリカで消費者とその生命に直接向き合ってきた猪股が、その仕事に物足りなさを感じたことは想像に難くない。

「はじめは日本のチームメンバーのために自分が頑張ればというモチベーションで取り組んでいました。でも次第に、『消費者ではなく社内を向いて働くメンタリティは、マーケットとしてヘルシーではない』と考えるようになったのです」

前後して1人目の子どもの育児がスタートする。残念ながら保育園に入れないことが決まり、すぐにベビーシッターを探しかけたところで、猪股はいったん仕事に区切りを付ける覚悟を決めた。

「いまが退職の好機かもと考え、決心しました。新卒で入った会社で非常に恩義がありましたし、とにかく人が最高だったので居心地はいい。だけど、この機会には自分のスキルや経験を試せるいい経験にできると考え、向こう1年間は子育てを楽しみながら、じっくり次の転職先を探すことにしたのです」

周囲にはかなり驚かれたが、猪股は2014年3月に職を辞した。その後私立の保育園に1日数時間だけ預け、転職活動をしながら子育てに専念。翌2015年2月にゼスプリに入社するまでのおよそ1年間は、「自分史上、最大のリフレッシュ期間になった」と猪股は振り返る。

「あちこち旅行に連れていったり家族で海外で生活をしたり、子どもとの時間を大いに楽しみました。蓄えは減っていきましたが、『人生の中の投資の時間』と考えて過ごしました。あの1年があったから、今3人も子どもを育てられているのでしょうね」

転職先のゼスプリで 過去最高の実績を出し、 コロナ禍の東京を離れる

育児と同時に進めていた転職活動でゼスプリと出会い、何よりキウイという商品が素晴らしいと猪股は感じた。自然の食べ物で、人の健康のためになる商品は、まだまだ伸びる余地がある。ただし社内の関心は、いかに出荷先を確保し、安定した利益を本国（ニュージーランド）に還元するかに集中していた。日本法人の仕組みを土台から変え、消費者の方を向くようにしなければならぬ。グローバルの社長からも「あなたはきつと向いている。伸びしろが大きい今こそ、日本法人をどんどん引っぱってほしい」と口説かれた。

マーケティング部長として入社した猪股は、徹底した消費者調査を行う。有名人を起用していたCMも見直し、2016年にキウイブラザーズを生み出したことは冒頭でも触れたとおりだ。2021年には過去最高の3100万トレイ（1トレイは約3.5kg）を記録し、入社時から売上は1.6倍に成長、販売量を大きく伸ばす。消費者目線で仕事をするのが、猪股というマーケティングにとっていかにヘルシーなことか、自らがつくった実績によって証明した形だ。

販売量が右肩上がり続ける中で、3人目の子どもの育休から復職した猪股は、

コロナ禍の東京で育児を続けることにためらいを感じ始めていた。

「二番上の子の小学校は、緊急事態宣言の発令で入学時から休校で…。このままコミュニティとの関係が希薄な生活を続けるよりは田舎で学業以外の経験も積めるような環境のほうが望ましいと考えるようになりました。私の仕事も、復職して以降はアジア市場がメインで、リモートワークが中心です。もともと海外のメンバーとは離れてコミュニケーションしていましたから、東京でなくても仕事内容に変わりはありません。夫も幸い場所にはこだわらない仕事です。もともと上司にはいつか移住したいという話もしていたので、『後継者を必ず育てる』と約束し、雇用形態も処遇も変わらない形で、実家がある会津に移住したのです」

会社側は、なぜ了承したのだろうか。そう質問したとき、猪股は「この人に投資すれば必ずリターンがあると考えたからではないでしょうか」と答えた。そしてこう付け加えた。「そう考えてもらえるだけの成果は出してきたつもりです」

好きなこと、得意なことを 仕事に結びつければ、 幸せな社会人生が送れる

猪股は今、一橋大学で過ごした4年間をどうとらえているだろうか。

「学校側のイベントとして『これをやりなさい』という形ではなく、『PBL型授

People



週末は子供たちを相手にスキーインストラクターをしている

業』や『ゼミ』を通して学生が自ら課題を見つけ、仲間と議論して一つの方向性を見出すトレーニングを積めたこと。そしてそのプロセスの中で自分の強みに気づけたことが、その後の人生の選択に大いに活かされていると感じています」

学生時代に知り合い、別々の世界に進んだ仲間とは、刺激しサポートし合える関係が今も続いている、と猪股は語る。そんな猪股から一橋大学の後輩へ、最後にメッセージを贈ってもらった。

「社会に出て働き始めると、時間の自由が利かなくなります。学生時代であつても、きつと忙しい毎日を送っていることと思います。ですから勉強はもちろん、サークルも遊びも全部ひくるめて、時

間を有効に使ってほしいと思います。そして『自分は最高の過ごし方をした、後悔はない』と思える学生時代にしてください。その中で、自分が好きだと思えること、これが人よりも得意だと思えることを見出し、仕事に結びつけることができます。きつと幸せな社会人生が送れます」

猪股可奈子

(いのまた・かなこ)

ゼスプリ インターナショナル ジャパン株式会社マーケティング部Asia Pacificマーケティング本部長。2004年商学部卒。2004年日本リーバ（現 ユニリーバ・ジャパン）入社。2008年南アフリカ赴任を経て、同社ブランドマネージャーに就任、LUX、Doveなどのブランドを担当。2015年マーケティング部長としてゼスプリ インターナショナル ジャパン株式会社入社、現在に至る。



SOCIAL
DATA
SCIENCE

ソーシャル・データサイエンス学部・研究科 教員座談会

かねてより設置準備が進められてきたソーシャル・データサイエンス学部・研究科が、
いよいよ2023年4月に開設された。
そこで、ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センターに所属する教員が一堂に会し、
求める学生像や育成する人材像、本学部・研究科の未来像について語り合った。



SOCIAL DATA SCIENCE



植松良公准教授

■専門分野: 統計学
■研究内容: 大規模な経済データを分析する手法の開発



檜山 敦教授

■専門分野: 人間拡張工学、複合現実感、ロボティクス
■研究内容: 超高齢社会を豊かにするための、多様な人材の社会参加を促進するICTプラットフォーム、心身を活性化するVRシステムの構築と社会実装



清水千弘教授

■専門分野: 経済測定
■研究内容: 政府と民間のビッグデータを用いた経済統計の作成



副センター長
七丈直弘教授

■専門分野: 材料科学、科学技術政策
■研究内容: データに基づく工学・社会における複雑現象の分析(科学技術政策、科学計量学、計算材料科学や、技術経営)



センター長
渡部敏明教授

■専門分野: 統計学
■研究内容: ベイズ統計学を用いた計量ファイナンス分析

※役職は取材時点のものとなります。

Q1 どんな学生に 来てほしいですか？

渡部 一橋大学は社会科学、つまり文系の総合大学ですが、ソーシャル・データサイエンス学部ができることによって理系の要素が加わります。そのため、入学後に数学を学んだり利用したりする機会が豊富にありますので、少なくとも数学に対して苦手意識のない学生に来てほしいですね。また、ソーシャルが付いているのは、社会科学への応用を前提としたデータサイエンスを意味しています。そこで、株価を例に挙げれば、その変動を数学的にモデリングして現象を記述するだけでなく、なぜ上下するのかといった現象の背後にある経済学的背景にも関心のある学生に来てほしいですね。

七丈 ソーシャル・データサイエンスとは、従来の社会科学や自然科学の枠を超える、新しい学問です。本学部は、新しいという点で、いわばスタートアップのようなものです。この新しい分野を一緒に発展させたいと思う気概や骨のある学生にぜひ来てほしいと思います。

加藤 数学にも、文系の領域にも興味を持ち、学んだ知識をビジネスに応用したいと考える学生に来てほしいです。



清家 私の専門であるブロックチェーンなどの分散システムを応用したものに暗号通貨やイーサリアムなどがありますが、関連技術は日進月歩しています。技術革新の早さに臆することなく新たな技術を自発的に身に付け、それを分析に活用できるような学生は魅力的です。

城田 ソーシャル・データサイエンスは新しい分野であり、未開拓な領域を多く含む分野であると言えます。これに関わるさまざまなトピックに対し、自ら新しい課題を発掘し、問題を定義・解決していくことに喜びを見出せるような学生なら学べると思います。

清水 国の統計が不正により歪められたという事件が起きています。統計を恣意的に誘導することがあってはなりません。統計作成には高い倫理観が求められるのです。高い倫理観を持ち、データサイエンスの力を得て新しい価値を創造していく意欲のある学生に来てほしいです。

檜山 自らが生きる社会を自らデザインしていきたい学生、特に、テクノロジーを駆使し、テクノロジーをうまく社会の中で作動させられる制度設計についても学びたい学生に来てほしいです。

永山 どんな分野でも結果を残そうとすれば、忍耐力は不可欠ですので、好奇心と粘り強さを持った学生にぜひ来てほしいです。

植松 データ分析手法の背景には数理的基礎がありますので、基礎学力、特に数学力が高く、さらに背景理論まで含めて学修するような姿勢を持った学生に来てほしいです。

福田 まずは人間に興味がある人ですね。人間社会には脳レベル、個人レベル、社会レベルといったさまざまな層で捉えることができますが、どの層も対象とした分析を行うにしても、複雑な人間について文系的にも理系的にも興味を持ち、自発的に理解したいと考える人であってほしいです。



清家大嗣助教

■専門分野: 情報通信／情報ネットワーク
 ■研究内容: ブロックチェーンに代表される分散システムの性能やセキュリティ評価、および実社会への活用



福田玄明准教授

■専門分野: 認知科学
 ■研究内容: 情報科学的なアプローチによる人の認知機能の解明



永山 晋准教授

■専門分野: 経営学
 ■研究内容: 創造性、概念、ウェルビーイング



城田慎一郎准教授

■専門分野: 統計学
 ■研究内容: ベイズ統計学および空間統計学の活用



樗 惇志准教授

■専門分野: 情報アクセス技術
 ■研究内容: ユーザが知りたいと思っている情報を提示するための情報検索、情報推薦、質問応答、対話システムなどの技術開発



加藤 諒准教授

■専門分野: マーケティングサイエンス
 ■研究内容: 多様なデータを組み合わせて複雑な統計モデルを用いたマーケティング分析

Q2

社会でどんなふうに活躍する人材を輩出したいですか？

樗 情報アクセス技術に興味がある学生であって、新しい知識や技術の修得に積極的であり、教員と密なコミュニケーションをとることができる学生に来てほしいと思います。困っているときや悩んでいるときに教員に相談できるのは一つの能力でもあり、学修を深めるためには極めて重要です。

渡部 以前、国際学会の自然言語処理や機械学習を用いた経済予測のセッションに参加した際に、発表者に対して発表された現象の理由について質問すると、「自分から答えられない」と回答がありました。分析するだけでなく、その結果を理解できてこそ科学として成立すると思います。この学部で育てたいのは、広い視野を持ち、データサイエンスも社会科学も分かる人材です。

七丈 とにかく社会に対してインパクトを与えることができる人材に育ってほしいと思います。社会科学とデータサイエンスの両方を使いこなし、官公庁でデータドリブンに政策をつくる、企業で戦略意思決定を行う、そのような社会の第一線で活躍できる人材を養成したいと思っています。

加藤 データ収集や理論適用の手法は、目的や条件で異なります。課題に対するアプローチの仕方は、それぞれ全く異なるものと言えるでしょう。そうした状況を踏まえ、新たなやり方を試すことに抵抗感がなく、柔軟に対応できる人材を育成したいですね。

清家 情報技術は急速に変化しています。変化し続ける技術を表面的に追いかけていくのではなく、多くの労力を要し

てしまいます。しかし、何か核となるディシプリンをしっかりと持っているならば、それを基軸として変化に対応して柔軟に対応していくことが可能でしょう。

城田 本学部は少数精鋭です。同学年、あるいは学年間のコラボレーションを通じて共創性を養っていきたいと思います。卒業後も交流を継続し、ネットワーキングのイニシアティブを執れるような人材を輩出したいです。

清水 これからの学生が生きる時代では、50年近く働くことになると思います。先端技術だけが未来を切り拓くわけではありませんが、日進月歩の世界では学び続ける力を身に付ける必要があります。学ぶ力が身につければ、常に社会や企業の課題を的確に把握し、デザインし、解決することができます。



檜山 ソーシャル・データサイエンスを駆使して新しいビジネスを起こし、人の暮らしを良くする社会制度設計を実装できる人材を数多く輩出したいです。

永山 本学部で学ぶのはデータを活用しながら社会の諸問題を解決するというアプローチです。この

アプローチを活用し、社会課題の解決に挑んでいける。そんな人材を養成したいと思っています。

植松 最近では、データ処理を作業として行うためのツールが豊富にありますので、それを使えば誰でもある程度することはできます。しかし本学部では、統計などの本質を理解し、意思を持ったデータ分析ができるようなスキ

Q3

ソーシャル・データサイエンス 学部を、どのような場に 育てていきたいですか？

ルを身に付け、社会で活躍できるような人材を養成したいと思っています。

福田 大学には、社会に送り出す学生の可能性を広げる機能と、専門領域を決める機能があると思います。自身は、可能性を広げる側に立ちたいと思っています。高校時代まで身に付けることがなかった考え方をこの学部で身に付け、社会に出て活躍してほしいですね。

櫻 周りの人をうまく巻き込んで、チームで素晴らしいものをつくっていきけるような人材になってほしいと思います。ソーシャル・データサイエンス学部では文理の垣根を越えて幅広い知識を学び、大学院では専門的な知識を獲得します。一人でも十分活躍できるような人材になっ

渡部 他大学でもデータサイエンス系の学部ができて始めており本学としての独自性を打ち出していく必要性があります。本学部の最大の特長は社会科学とデータサイエ

ンスを融合した学びにあります。これが社会に認められ、多くの学生が入るようになり、企業や官公庁の人にも参画していただき、共同研究などを実施していきたいと思っています。社会との接点を常に意識して学部や研究科を発展させていきます。

七丈 国際性のある、外に開かれた学部でありたいと思います。行政や民間企業、市民を含む多様なステークホ

ルダーを引き込み、議論し、課題を解決できる実践の場として機能させ、外部との関わりの中で学問を醸成していきます。

加藤 企業や公共機関などでデータを使って社会課題を解決していくための学部として、在校生だけでなく卒業生も交えて研究していける場であることが望ましいと考えます。そういう意味で、卒業生がいつでも戻って来られる拠点、基地のような存在でありたいです。

清家 学生が自由自在に教職員と相談し合い、課題を解決していける場にしたいです。



城田 PBL (Project-Based Learning) 演習

では、実社会における問題を扱うことになり

せるといった、いい循環が生まれる場にしたいと思っています。

清水 本学部は、18名の教員に、学生が加わったチームとしてスタートします。そして、学生の卒業後も、必要に応じてここで学び直して再度社会に出ていくという、生涯学び続けられるアルムナイ組織となつて、世界と戦えるチームにしていきたいと思っています。

檜山 教員や学生だけでなく、さまざまな分野でビジネスや公共サービスを実践している人や社会政策の受益者

である市民といった、現場感覚を備えた、実践的な研究を行っていきけるような組織でありたいと思います。

永山 大学界は世界ランキングや、査読付き論文の本数といった目標への圧力にさらされがちな環境にあります。本学部の教員のチームワーク力が有機的に機能すれば、大きな成果を創出することができるとでしょう。したがって、学生も含め、極めてフレンドリーな学部や研究科でありたいと思います。何が人生の最期の光栄を高めるかと言え、それは最期まで付き合ってくれる友人の存在であるという話があります。そんな仲間が集う場にしたいです。

植松 学部は1学年60名、大学院修士課程は1学年21名という小規模な組織です。教員も学生もお互いの距離が近くお互いに切磋琢磨できる環境を整えたいと思います。

福田 どんな学部・研究科になるかは学生が決めることでもあると思います。とにかく個性豊かな学生がたくさんいて、社会的に影響力のある



学部・研究科になれるように努めたいと思います。

櫻 ソーシャル・データサイエンス学部にはさまざまな学問分野に取り組む教員が集まります。その利点を活かして構成員同士で気軽にコラボレーションできる場所にしたいと思っています。お互いの分野を尊重する空気を醸造することが非常に重要だと思います。

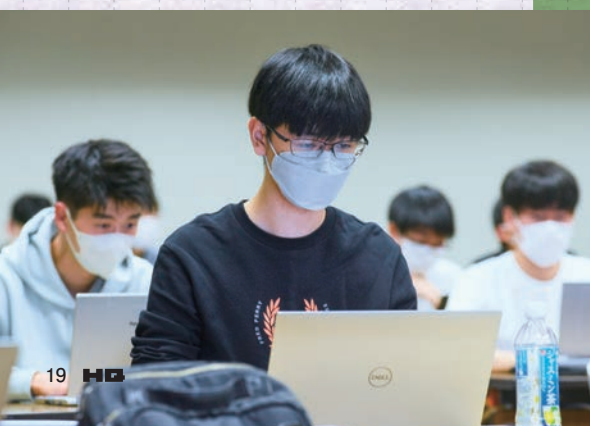


一橋の授業

大学の授業とは、高校のそれとは何が違うのだろうか。

社会科学とは何か。ゼミとは何か。

一橋大学で「学ぶ」とはどういうことなのか、
授業の一例をご紹介します。



【商学部】マーケティング・リサーチ特論



田頭拓己准教授

マーケティングに関する関心事を検証可能な問題に落とし込み、
分析結果を正しく解釈する

商品サービスの開発や消費者行動に関心があれば、大学で専攻したい学問としてマーケティングを挙げる人も多いだろう。その専門知識や理論を、ビジネスシーンで活用できるものとして発展させる方法を学ぶのがマーケティング・リサーチ特論である。

この講義では、マーケティング施策を設計する上で参考となりうる市場や顧客に関する調査・分析について学ぶ。その中でも特に、研究プロジェクトの管理における、実務的問題、研究課題、仮説、分析手法間の一貫性の維持と、統計的分析手法の適切な解釈に焦点を合わせ、講義が構成されている。

**問いの立て方に表れる
マーケティング・リサーチの真髄**

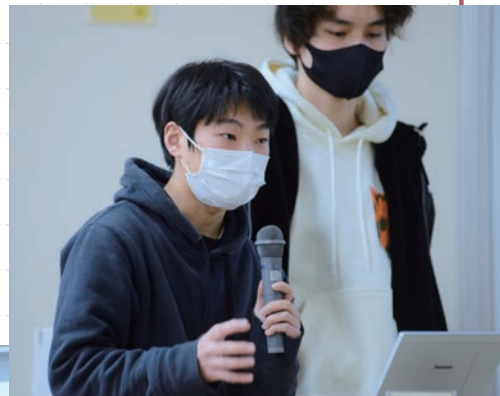
マーケティング・リサーチ特論は、基本的なマーケティング枠組みや基礎的な統計学の知識を有する学生を対象に開講されている。履修対象者は3・4年次の学部生のほか、大学院経営管理研究科MBA（経営学修士）コースの在籍者や研究者を目指す院生にも門戸を開いている。

授業の内容は、定量的なマーケティング・

リサーチでよく用いられる分析手法を学ぶ講義のほか、調査分析手法を適切に設計できるようなことを目的とした演習、クラス内ディスカッション、分析実習、グループプレゼンテーションなどで構成されている。統計分析フリーソフトRを用いて定量的な分析を行うことも特色の一つである。

指導を行う田頭准教授に授業の特長について話を聞いた。

「本講義で特に強調しているのは、マーケティング・リサーチに関する問いを立てることの難しさと重要性です。多くのマーケティングに興味を持つ学生は、実務的な問題を解決するための手段やアイデアといった実務的な問題意識を扱うことに慣れている傾向があります。対してマーケティング・リサーチでは、企業の取組と消費者の知覚や行動との間にどのような関係があるかを調査、分析します。つまり、マーケティング・リサーチでは、どうすれば問題を解決できるかではなく、問題を正しく理解するためには、どんな問いに答えるべきか」という研究課題を考えることが求められます。学生が持っている、実務的





立証したい仮説に
近づくための道筋に
迷いなくなりました



商学部4年
江崎玲奈さん

この授業を履修したのは、
統計分析フリーソフトR

を用いた分析手法を学びたい、マーケティング戦略の立案方法を学びたいと思ったからです。きっかけは、3年次に海外派遣留学制度を利用してオランダの大学に留学したことでした。マーケット調査やコンピュータサイエンスに関する理論を学びましたが、こうした知見をマーケティング戦略の立案に活用できるのか疑問を残したまま帰国しました。この授業を履修したことで、どのような調査分析を行うべきか、アプローチの仕方を理解することができました。事業者や商品サービス提供者の目線で、消費者データを効果的に扱う方法を学べるのが、授業の魅力です。現在はSNSでハッシュタグ検索をする消費者の行動を研究テーマとして卒業論文の作成に取り組んでいます。この授業で学んだ分析手法の適切な選び方や、分析結果の正しい解釈の仕方を活用し、より説得力のある卒業論文を作成したいと思います。

この授業で学んだ分析手法を
大学院の研究で
活かしたい

経営管理研究科
研究者養成コース1年
川端俊也さん



私は現在、企業の研究
開発活動に寄与する

イノベーション研究に取り組んでいます。この授業を履修したのは、マーケティング・リサーチの分析手法を修得し、研究に活かしたいと思ったからです。中でも私が求めているのは、マーケティング施策を評価できる分析手法でした。重要な顧客層を特定するRFM分析や、顧客層を細分化して特徴を把握するクラスター分析などは、この授業でしか学べません。学部生と大学院生がグループワークを通して学び合えることもメリットだと思います。協働しながら課題に取り組むことは、知識の定着に役立っています。高校では情報が必修科目になりましたが、学んだ知識が社会でどう役立つのかを学べるのがマーケティング・リサーチ特論といえます。膨大なデータをもとに、ソフトを使った分析によって数々の発見を得られる。経験則や感覚値ではなく、根拠に基づいて分析結果を語れるようになる。そうした魅力が授業に詰まっています。

な問題意識をどのように研究課題に変換するか」という問題設定についても力を入れて議論していることが、本講義の特色です。」

**発想力やアイデアには、
あえてフォーカスしない**

実務的な問題に対して、客観的に検証可能な問いを立てる。そして、立てた問いをどうすれば検証できるかを考察する。そうした一連のプロセスを講義内の課題やデータ分析演習を通じて体験できる点に、この授業の魅力がある。特に演習用データを用いた分析レポート課題では、学生自身で立てた仮説をもとに分析モデルを構築し分析作業を実施する。そして得た結果をもとに適切な解釈を議論し、レポートとしてまとめる。

「課題レポートでは、目的や仮説、分析手法や分析結果を簡潔にまとめることが求められます。そのうえで一貫したロジックで矛盾のないレポートを書けるようになることが目標です。発想力やユニークな視点は本講義における評価基準には含めていません。重視しているのは、分析手法に対する正しい理解や、自身が論じている内容（実務的問題、研究課題、仮説、分析手法、結果、結論）の一貫性です。面白さやユニークさはこれらの先に求めるものだと考えています。」

非常にハイレベルな授業だが、身の回りで起きている消費者行動を検証可能な問題に落とし込み、可視化や言語化に取り組める面白さは格別といえるだろう。

授業の内容

- 1) イントロダクション：コース概要、マーケティング・消費者行動復習
- 2) マーケティング・リサーチ外観とRについての導入
- 3) データタイプ、リサーチデザインとリサーチ目的の設定
- 4) データ分析導入（顧客関係管理入門）：データハンドリングと記述統計
- 5) 変数間の関係のチェックと統計的検定
- 6) 回帰分析1：成果の予測と線形モデル
- 7) 回帰分析2：重回帰モデルと回帰分析における留意点
- 8) 探索的定量分析1：セグメントの視覚化とクラスター分析
- 9) 探索的定量分析2：消費者の知覚の整理と因子分析
- 10) マーケティングツールのための調査・分析法：知覚マップと価格感応度測定
- 11) リサーチデザイン（復習）とアンケート設計
- 12) まとめ、グループワーク
- 13) グループプレゼンテーション





もとみつ 佐藤主光教授

経済学というツールを駆使し、

社会課題を解決するための最適解を導き出す

さまざまな経済現象を研究対象とし、論理的に説明するための法則や法則を裏付けるエビデンス（証拠）を見出す。そんな経済学の中でも、現実に近い経済学と佐藤教授が語る財政学・公共経済学。政府が関与する個人や企業の経済活動を、より円滑にするための政策について研究する学問といえる。望ましい

租税のあり方を考え、費用対効果の高い公共事業について検討するなど、佐藤ゼミでは社会課題の解決につながる政策の立案に取り組んでいる。財政学や公共経済学の理論を使いこなし、最適解となる政策を導き出すための鍛錬もゼミ活動の醍醐味となり、学生にとってはハイレベルな考察力を養える場となっている。

政策に対する問題意識が 卒業論文作成に向けた出発点

財政学と公共経済学は、政府が行う経済活動を扱うという点で同義といえる。財源をどのように調達し、どうすれば効果的な支出を行えるか。資源配分の効率性、所得分配の公平性、経済の安定性などの観点から検討を重ね、具体的な政策へと落とし込まれる。

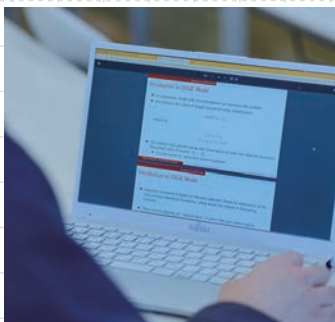
佐藤ゼミには3年生9人と4年生7人が所属している（2022年度）。個々の関心事は

さまざまだが、共通点としていえるのは政策に対する問題意識が高いことだ。

3年次から開講されるゼミで最初に取り組むのは、基礎知識を得るために行われるテキストの輪読である。財政学や公共経済学に関する英語文献を取り上げ、質疑応答や議論を通して理解を深めていく。そして、夏休み前には4年次から本格的に取り組む卒業論文のテーマを決める。夏休み期間を利用して個々の関心事を掘り下げ、佐藤教授から与えられる課題にじっくりと取り組めるからだ。夏休み明けの秋学期からは、課題の途中経過を発表しながら卒業論文作成に向けて準備を進めていく。

発表の場には4年生がコメンテーターとして参加する。ゼミの時間外にも個別指導を行うなど、3年生にとっては心強い存在となっている。学年を超えた交流や知の伝達を重んじる佐藤教授にゼミ活動の狙いを尋ねた。

「卒業論文は最終成果物といえます。しかし、そのアウトプットに至るまでのプロセスにこそゼミで学ぶ価値があると考えています。自分の問題意識はどこにあるのかを探り、研究したいことを突き止める。そして、実証や理論的な分析を経て成果を周囲に伝わるように発表する。そうした学びや経験が学生に成





理論と実証を往来する重要性に
気づかせてくれる経済学です

経済学部3年
北條 愛さん

著 名な経済学者の思想や理論を
学ぶ。それが経済学に対する
私の印象でした。しかし、2年次の授

業で公共経済学と出会い、「社会の果実になる」と感じたことが佐藤ゼミを選ぶ動機になりました。佐藤ゼミでは学生が主体となって活動を進め、研究テーマも自分の関心事から決めることができます。私が現在研究しているのは文化政策です。もともと好きな映画という芸術文化に絡め、産業の発展を妨げる労働環境の改善や、人材の育成に有効なコンテンツを発信できないかと可能性を模索しています。毎週ゼミで行われる各自の研究報告会で、医療政策や環境政策など、あらゆる領域の事例や考察の視点を得られることも佐藤ゼミの魅力だと思います。公共経済学を含めた経済学全般を学んで感じるのは、「どうすれば社会をより良い方向に導けるのか」という問題意識が根底に流れているということです。一方で、理想の追求で終わる夢想家にならないことが重要だと考えています。「経済学というのは、理論と実証を往来することが大切で、どちらかに偏ってはいけません」。これは佐藤先生がよくおっしゃることですが、その重要性を如実に感じられるのが公共経済学だと思います。

社会課題を俯瞰的に捉え、
構造的に考える力が養われました

経済学部4年
田中湧真さん



高 校時代、日本の社会保障
に関心を持ちました。将来の財政について本気で考えな

ければならないと思い、佐藤ゼミで学ぶことにしました。政府の税制調査会等で実務経験が豊富な佐藤先生の考えに触れたいと思ったのです。現在取り組んでいる卒業論文では、効率性の公平性のトレードオフが論争になる所得税の税率について、経済学的知見からエビデンスに基づいて考える最適課税論の研究を行っています。佐藤ゼミでは3年次の夏には研究テーマを決めますが、それまでの約4か月間は自分の関心事を探索する期間になります。数々の論文を読み解き、自分の解釈を発表しながら議論する。他の学生の発表を通して、自分とは異なる経済学のフレームワークの使い方に気づく。そうしたプロセスを踏みながら研究テーマを精査していけるので、卒業論文の完成度を上げることもつながると思います。財政学を学んで感じるのは、どのような社会課題にも通じる学問だということです。社会保障、労働環境、貧困など、あらゆる問題は連鎖して生じており、一面だけを注視しても解決策は見出せません。そうした意味でも、ゼミ活動を通して社会課題を構造的に考える力が養われたことは大きな収穫だと思います。どのような物事と対峙する際にも思考の軸になっており、あらゆる領域に生きる能力だと実感しています。

長をもたらします」

「自ら考える力を養うことが
社会を支える側に立つ礎となる」

学生の研究対象は多種多様で、卒業論文のテーマもバラエティに富んでいる。サイクリングに注目した都市インフラ整備や健康増進、「ご当地アイドル」を登用した地方創生の推進など、ユニークな政策に落とし込まれているケースは少なくない。このことから、社会のあらゆる事象が財政学や公共経済学とつながっており、佐藤教授が「現実に近い経済学」と語る理由が分かる。

「学術と実践をつなぐ新しい公共」を唱える佐藤教授の指導は、学生からも高い支持を得ている。佐藤教授は、政府税制調査会や規制

改革推進会議等で委員を務め、優れた論文や著書に授与される『エコノミスト賞』（毎日新聞社主催）や『日経・経済図書文化賞』（日本経済新聞社・日本経済研究センター共催）、応用研究で日本の経済・社会問題の解決に貢献した経済学者に送られる『日本経済学会石川賞』を受賞するなど、研究者として優れた実績を持つ。学生に求められる最終成果物のレベルは高いが、それだけ大きな成長を期待できることも佐藤ゼミが選ばれる理由となっているようだ。佐藤教授に学生の育成方針を伺った。「学生に養ってもらいたいのは、自ら考える力です。学術と実践をつなぎ、社会を支える側に立つてほしいと願っています。そのために、経済学というツールを使いこなす術を身に付けてもらいたいと考えています」

2022年度卒業研究（論文）テーマ

- 税と社会保障の一体改革（所得税）
- 教育経済
- 産業クラスター政策と地方創生
- 持続可能な経済成長
- コンパクトシティとLRT・BRT
- 教育のデジタル化
- 医療のDX化
- 都市政策とコンパクトシティ



【法学部】国際関係論・国際政治学／市原麻衣子ゼミ



市原麻衣子教授

国家間に生じる事象を多角的に考察し、

国際社会をリードするための課題設定能力を養う

一橋大学では国際関係を専攻できるコースが法学部に置かれている。法は国家運営の骨格を成すものだが、国の枠を越えた国家間のルールも定めている。国際化が進んだ現代においては、たとえ日本国内の問題であっても国際的な諸関係を抜きにしては語れない。

政治、経済、軍事など、さまざまな領域で国家間に生じる事象を分析し、国際社会が目指すべき関係性を提示する。そのための研究分野が、市原ゼミの国際関係論・国際政治学である。個々の問題意識をもとに課題解決につながる方法論を探り、次世代の日本や外交が果たすべき役割について考察していく。

理論学修を通して身に付ける、

因果関係を紐解くためのモノサシ

安全保障、民主化支援、開発援助などを学びのキーワードとして掲げる市原ゼミ。2022年度は3年ゼミのみ開講され、6人の学生が所属している。

最初に学修するのは国際関係論・国際政治学の基礎的な理論であり、国家間の関係性を分析する際に有効な3つの視点である。それが、現実即して国際関係を捉える「リアリズム（現実主義）」、相互依存の可能性や国際協調を重視する「リベラリズム（自由主義）」、非物質的な規範などの役割を分析する「コンストラクティビズム（社会構成主義）」である。

リアリズムに注目すると、古くはアクターとしての国家の動きが国際社会に影響すると論じた、クラ

シカルリアリズム（古典的現実主義）」、東西冷戦末期には国際レベルでの安全保障構造が国家行動を規定すると説いた「ネオリアリズム（新現実主義）」が支持された。そして1990年代終盤以降は、両方の主張を兼ね備えた「ネオクラシカルリアリズム（新古典的現実主義）」に注目が集まる。「国際レベルからの影響は国内の政治制度や認識によつて差異をもった外交行動として発露する」という議論であり、市原教授の研究対象となっている。こうした理論を学ぶ狙いについて市原教授に話を伺った。

「理論理解は、学生が興味関心のある事象について、因果関係を分析する際のモノサシになります。諸外国に対する民主化支援を例に挙げると、内政干渉ととらえられる側面がある一方で、人権という普遍的な価値を守るためには必要な支援といえます。ウクライナに対するロシアの行動が示すように、近年は民主主義と人権を切り崩す動きが活発化しています。このような事象を背景も含めて客観的かつ多面的に考察する能力を身に付けてもらいたいと思います」

世界で何が起こっているかを知ると、

国内の諸問題を相対化できる

理論学修には、市原教授が選定した欧米の論文や日本の専門書が使用される。ゼミでは、学生がその内容や着眼点などについて発表し、全員で議論を重ねていく。並行して行われるのが、卒業論文の途中

2022年にグローバル・ガバナンス研究センター（GGR）が提供した講演会

- 【ランチセミナー】米中関係を中国外交史の視点から読む
- 【ウェビナー】ラリー・ダイヤモンド『侵食される民主主義』（勁草書房）刊行記念イベント
- 【ランチセミナー】クーデター後のミャンマー
- 【ランチセミナー】ロシア・ウクライナ戦争における核の側面
- 【トークセッション】ミャンマーで今何が起こっているか —ミャンマー人との対話
- 【ランチセミナー】外交官なき外交 —戦後日本外交史における特使の役割
- 【ウェビナー】ロシア・ウクライナ戦争に見る『正義』 —国際法と規範の観点から
- 【トークセッション】政治学・社会科学を研究・就職で活かす —若手卒業生とのトーク
- 【ランチセミナー】グローバル化する国際経済と冷戦 —1970年代～80年代前半
- 【ランチセミナー】時代を超えた影響力と技術 —ソーシャルメディアにおける影響力・偽情報の理解と研究
- 【ウェビナー】次世代リーダーと民主主義 —権力の外縁から自由を求める若者たち
- 【トークセッション】デジタル・イノベーションでSDGsに貢献 —途上国開発の現場から—
- 【ランチセミナー】EU法空間における裁判官対話
- 【ランチセミナー】「中国式」とは何か —「新時代」の「普遍的価値」
- 【ワークショップ】インパクトのある視覚表現で差をつける方法 —グラフからプレゼンまで
- 【ランチセミナー】石橋湛山新人賞受賞論文報告 —幻の経済関係：戦後日朝貿易の外交史的研究
- 【トークセッション】ラーム・エマニュエル駐日米国大使による特別講演 —自由で開かれたインド太平洋と日米関係
- 【ランチセミナー】グローバル時代の貿易と労働 —自由貿易協定における労働条項の政策決定過程
- 【国際会議】デジタル時代のプロパガンダ・偽情報・影響 —グローバルな影響範囲、リージョナルな課題—





漠然としていた疑問が言語化され、
研究したいことが明確になりました



法学部3年
KIM JUNOさん

民 主義のあり方に疑問を感じ、政治や国民に与える影響について国家間の相互作用を観点に入れた考察

したいと思ったことが市原ゼミを選んだ理由です。規範解釈をめぐる国家間で起きている近年の摩擦や、国内における民意と普遍的価値の衝突は、法治国家体系存続における危うさを示していると思います。とりわけ、「人権が保障されているはずの先進国の中でも、徐々に社会における人権のプレゼンスは弱まっているのではないか」といった問題意識から、卒業論文は人権の規範性を対象とした外交をテーマに取り組みたいと考えています。市原先生は、学生の興味関心に応じてゼミで取り上げる論文や文献を提示して下さいます。学んだ理論と自分の問題意識がつながり、漠然としていた疑問が明確になるので、研究の道筋も見えてきます。議論を通してさらに新たな疑問が生まれるなど、ゼミでの学びを楽しんでいます。

興味のある事象に仮説を立て、
国際関係を分析できる点が醍醐味

法学部3年
朝山 真さん



入 学当初は法学コースで学び、警察官僚を目指すつもりでした。1年次に市原先生の授業「国際関係論」を履

修したことで国家間のダイナミズムに興味を湧き、国際関係コースを選択、市原ゼミを志望しました。毎回行われる発表や議論では、理論に加えて批判的思考力が身に付き、因果関係を明確にしながら発言できるようになりました。また、国際社会の一員であるという当事者意識が芽生え、多様性に対する理解も深まりました。卒業論文では、安全保障という観点から国際関係を分析したいと考えており、経済や防衛に関する問題にアプローチして研究を進める予定です。

養われる視点や考察力は
あらゆる領域に活かれます



法学部3年
中島崇裕さん

ア メリカ同時多発テロ事件をきっかけに、国際情勢に強く関心を持ちました。多様な国家が存在する中で、守

られるべき共通のルールといえる民主的諸価値や人権について研究したいと思いました。市原ゼミで得た物事を多角的に考察する力は、あらゆる領域の課題解決に活かせると思います。学生の視点に立ってどんな質問にも親身に答えてくださる市原先生の指導方法やお人柄もゼミの魅力です。卒業後は引き続き国際関係論を研究したいと考えており、一橋大学大学院法学研究科への進学を検討しています。

経過発表である。研究テーマには個々の問題意識が反映され、その対象は安全保障、途上国開発、EU・アメリカ外交など多岐にわたっている。また、海外からゲストを招いたワークショップ型の学修機会（グローバル・ガバナンス研究センター提供のプログラム）を設けていることも市原ゼミの特長である。「国際政治は常に動いており、世界の最新情報を得られる機会が必要です。また、国際会議に出席することを想定し、英語で発表や議論を行う状況に置かれることも貴重なトレーニングになると考えています」

「第二次大戦後の世界で、今ほど国際秩序と国内秩序が連関して崩れてきた時代は過去に思い当たりません。その連動性に気づき、世界で何が起きているかを知ること国内の諸問題を相対化できることも、国際関係論・国際政治学を学ぶ魅力だと思います」卒業後を見据えたとき、ゼミで培った知見は、これからの社会を生き抜くうえで汎用性が高いものと市原教授は語る。「グローバル化が日常化している今を生き抜いていくためには、国際社会が進むべき方向性についてアジェンダ・セッティング（課題設定）ができる能力を備えていることが不可欠です。どのようなキャリアを歩むにしてもフォロワーというスタンスではなく、自ら発言をしてイニシアティブをとれるリーダーに育ってもらいたいと願っています」





宮本百合教授

気づかないうちに受けている影響に焦点をあて、 他者や自分の社会的・文化的立脚点を解き明かす

新型コロナウイルスが猛威を振るい、人々はマスクの着用を余儀なくされた。その中で見受けられたのが、着用を続けるアジア諸国の人々と、それとは対照的に着用を固く拒む欧米諸国の人々との間の相違である。欧米人の行動を見て、我々日本人は「ウイルス感染を恐れない」という心の表れと捉えがちだ。しかし感情豊かに意思疎通を図る欧米諸国の人々にとっては、それは「コミュニケーションを阻害されたくない」という心理が生んだ行動とも考えられる。

この事例が示すように、社会的・文化的環境が人間の心や行動に与える影響は計り知れない。それを解き明かすための研究分野が社会・文化心理学である。自ら立てた仮説を、統計学の手法も駆使しながらデータで実証していくプロセスは、宮本ゼミを選んだ学生の知的好奇心を満たす気づきや発見に満ちている。

多様化する社会において 人間関係を構築する一助となる

社会心理学とは、日常生活の中で互いに影響を受けながら生きる人と人との相互作用に注目し、そのあり方について研究する心理学領域である。

また、文化心理学は社会心理学と関りが深い分野であり、文化的文脈とそれを構成する人間の心理のプロセスとが相互に形成し合う様相に焦点を

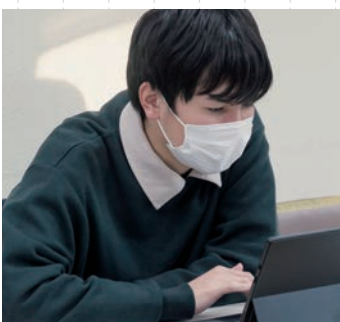
当てる。

宮本ゼミでは社会心理学、特に文化心理学について理解を深めることができる。環境が人間の心や行動に与える影響を研究対象とし、社会的文脈（他者との相互作用など）と文化的文脈（歴史・生態学的環境や文化的慣習・制度など）から心の基盤を解明していく点に特徴がある。

「個々人が日頃なげなく考え、感じていることも、気づかないうちに社会的・文化的な環境の影響を受けています。それらを理解することは、自分とは異なる他者への理解を深め、自身の考え方に影響を与える文化的・歴史的な基盤を理解することにもつながります。ゼミでの学びや経験が、多様化する社会において円滑な人間関係を構築する一助になることを期待しています」

そう語る宮本教授の指導を受けるゼミ生は、同教授が教壇に立つ1・2年次の基礎科目「社会心理学」の履修者が多い。宮本ゼミを選ぶ学生はどのようなプロフィールを持つのだろうか。

「ゼミ生の中には、帰国子女や海外からの留学生など、国際経験が豊富な人もいます。異文化に触れた経験がなくても、周囲の社会的・文化的環境の影響を受けていることに改めて気づく機会となるゼミだと思います。多様なバックグラウンドを持つ学生が集うため、議論を通してお互いに異なる視点から学び合えることも多いです」





あらゆるものが分析対象になり、
世の中を見るレンズが変わるゼミです

社会学部3年
増井拓紀さん

社会心理学とデータサイエンスに興味があり、将来は機械学習等を用いて心理学の理論を深めていきたいと思っています。

まず、研鑽を積むために大学院進学を目指しています。宮本ゼミを選んだ理由は、先生が扱う「文化」「幸福」「感情」といったテーマに惹かれたからです。先生の研究論文を読む中で、人間の心理や行動に影響を与える抽象的で感情的な要因を、統計的な分析によって数値化できることを知り、感銘を受けました。先生の親身な指導にはとても感謝しています。研究計画などについて相談すると、探究の道筋を示し、仮説を実証する機会を与えてくださいます。学びを深めていくにつれ、正義や宗教、知覚や感性など、あらゆるものが分析対象になり、世の中を見るレンズが変わる。そこに宮本ゼミで学ぶ魅力があると思います。

他者の特性を受容し、
自分を相対化できるようになりました

社会学部4年
加藤桃子さん



2年次に履修した社会心理学で、「人間の心は無意識のうちに社会の影響を受けている」という見方に興味を持ったことが宮本ゼミを選んだ理由です。その背景には、体育会の幹部としてチーム運営や部員のマネジメントに携わる中で抱いた、「組織に適應できる人とできない人がいるのはなぜなのか」という疑問がありました。環境適應に影響を与える文化的要素や心に対する理解を深めたことで、個々の特性を受容しながら対応できるようになりました。また、他者との関係の中で自分を理解し、相対化する力も養われました。自分の実体験を活かし、卒業論文では仕事に対して意欲的に取り組める心理状態を指すワーク・エンゲージメントに注目し、組織特性と個人特性の一致が与える影響について研究を進めています。

人間味豊かな
興味深い心理学です



社会学部4年
戸高裕太さん

社会・文化心理学と出合ったことで、心理学のとらえ方が一変しました。以前までの自分にとって、心理学は人間の心を普遍的、機械的に解釈する印象が強い学問でしたが、社会・文化心理学は非常に人間味豊かな心理学だと感じます。それは、社会や文化というバックグラウンドによって、思考や感情、動機など様々な心理プロセスに構造的な違いが出ることを示してくれるからです。統計学のツールを使って実証研究に取り組むため、目には見えにくい影響を具体化できる点でも印象が変わりました。宮本ゼミの魅力は、ディスカッションの時間にも感じることがあります。「なぜ日本人はマスクを着用し続けるのか?」といった日常生活に溢れている疑問についても議論することができ、文化的文脈から答えを見出していく面白さを実感しています。国という単位を越え、多文化間における人間関係の構築に関心のある人にも薦められるゼミです。

仮説を検証する過程の中で実感する 社会・文化心理学の醍醐味

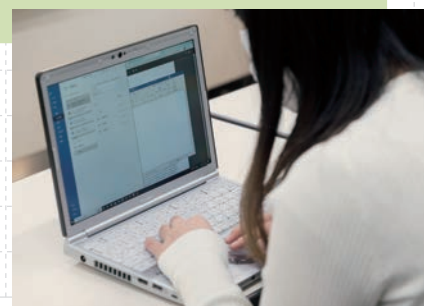
宮本ゼミの活動内容や流れを紹介する。3年次の前半は、社会・文化心理学に関する英語の研究論文を中心に文献の輪読を行い、議論を重ねながら知識や理論を身に付けていく。そして後半には、実証研究に役立つ計測・分析方法を学修する。統計的な手法の修得も行い、先行研究を参考にしながら各自でテーマを設定し、調査や実験を実施して、仮説検証を行う。また、豊富な知見やノウハウを持つ海外の研究者と交流できる機会も設けられている。

「このゼミの醍醐味は、自ら立てた仮説を実証していくプロセスにあると思います。学生は既存研究に基づき、産み出される新たな視点や問題意識から卒業論文のテーマを見つけ、ゼミでの議論を通じて実証可能な仮説に落とし込んでいきます。たとえば、企業における文化的要素を分析したい場合も、マネジメント、組織、雇用形態など、研究対象となり得るテーマや仮説は多岐にわたります。調査や実験をした結果、たとえば仮説とは異なる結果が出たとしても、そこから得る気づきや発見は少なくありません。」

このゼミで学んだことは、個人の生活から社会や企業における活動まで、あらゆる環境やシーンに適用できる点も、ゼミ生が社会・文化心理学に知的好奇心を掻き立てられる理由といえるだろう。

論文テーマ一覧

- 雇用形態と職場自己観の関係性について
- 職場流動性と従業員のワーク・エンゲージメントとの関係:組織コミットメントと自尊心の役割
- Foreign Population and Values Toward Migrants and Migration: A Test of Inter-group Contact Theory
- 他者からの評価が失敗体験に及ぼす影響
- 関係流動性とCapitalizationについて
- 評価予測が規範順守行動にもたらす影響:日本人はなぜマスクを着用し続けるのか?
- 文化的自己観と過剰適応及び抑うつとの関係性について



法を絶対視せず、働きかける余地を見出すための「法と倫理」

Innovation



寺田麻佑教授

規制によるジレンマが浮き彫りになるのが行政法の世界

法律は、社会経済環境や歴史の上に成り立っており、それぞれの国において相互に影響を受けつつも、その固有のものとして展開することを原則としています（域外適用が問題になることもあります）。「その国」が日本であれば、日本が日本として守るべきと考える価値や、社会全体で大事にしなければと考えている価値を色濃く反映しているものと言うこともできます。分けても行政法は、行政と市民の生活に深く関わっている法律です。市民は何を訴え、行政は何を提供すべきか。規制があることが問題か、規制がないことが問題か。日本の社会経済環境や歴史、価値観、倫理観と密接に関わっている領域と言えます。

日本の産業振興においても、規制が強過ぎると企業発展の妨げになりかねませんし、逆に規制が利かなければ社会問題

化する可能性もあります。人工知能など最先端の技術に対して、先回りして規制するような法律ができてしまうことを危惧する企業は少なくないでしょう。他国では開発も社会実装も問題なくできるのに日本では厳しい……ということになるとビジネスチャンスを逃してしまいます。このようなジレンマが浮き彫りになりやすいのが行政法の特徴の一つと言うことができます。

EUほか海外との比較の中で捉える日本の行政法

逆のケースもあります。たとえば、顔認識技術を搭載したデバイスの様々な場面における利用について、EUにおいては、GDPRの解釈指針として欧州データ保護会議（EDPB）が出した「ビデオ機器を通じた個人データ処理に関するガイドライン」に加えて、さらにAI法案の中でも顔認識技術の活用についての規制を行う方向になっています。しかし、日本では顔認識データについて取得時に本人同意が不要としたうえ、利用目的の公表義務はありますが、ガイドラインでさらに利用目的や問合せ先の明示が推奨されている状況であり、厳しい規制が課されてはいません。そのため、人物の顔写真から年齢層などをカテゴライズし、さまざまな商品・サービスを勧めるようなビジネスを、日本では問題なく展開することができています。しかしEUではプライバシー保護の観点と生体認証の利用につながるという観点から、顔認識技術の活用は非常に問題視されており、その利用や、利用の前提となる技術の在り方についての詳細な法規制が整備されようとしています。このように顔認識技術一つとっても、規制の方向性が異なることがあるということは、国境を

越えて製品を展開するグローバル企業にとっては対応が難しい課題となります。規制に対応するためには、各国独自の行政法を把握し、法整備について訴えていくなど地道な取組が必要になります。

なお、日本の個人情報保護法は、EUの個人情報保護法であるGDPR（EU一般データ保護規則）の影響を受けています。立法の過程や国会での議論を見ても、明らかです。そこで「法と倫理」の授業では、具体的な事例も踏まえつつ、EUではどうなっているか、その影響を受けて日本はどうかという点などについても、学生の皆さんとしっかり考えていく予定です。

また、近隣諸国では韓国の行政法も非常に参考になる部分が多くあります。法学分野のネットワークで日韓交流が進めたいと考えています。もちろん、韓国に限らず、近隣諸国以外からの留学生が来ている場合には、その留学生から母国の行政法についてヒアリングし、話し合う機会を設けることも検討しています。

国や行政が何を行おうとしているかを理解するツール

他国の法律や国際的なガイドラインを学ぶことは非常に重要なことです。一方で、日本における行政法の規制のあり方やそのバックグラウンドについても学ぶことが欠かせません。それは行政法をはじめとする法律を「すでにあるもの」として受け入れるためではなく、むしろその反対で、「法律は絶対ではなく、常に働きかける余地があるもの」ということを知るためです。データサイエンスを使ってこれからの社会のあり方を考えるうえでも、官庁など公的機関で立法に関

わるうえでも、その認識は必要不可欠なものです。

国や行政は法律によって動いています。行政法を学ぶということは、国や行政がどのようなことを行おうとしているかを理解することです。もし規制が強すぎる、もしくは規制がなされていないなど問題のある分野があるのであれば、それに対して何ができるのかを考える必要があります。社会問題に関心を持って、国会や行政、司法の対応を注視しなければなりません。

法学以外の分野の方と話をしていると、よく「法律に問題があれば、法律を改正して変えれば（修正すれば）いいでしょう」と言われることがあります。しかし日本に限らず、法の改正は、議会を通す必要があります。政治的課題となつて議論が止まることもあり、とても難しくなる場合があります。まして、判決の確定までに時間がかかる最高裁判所の判断を待つて、司法による解決を目指すことはさらに難しい。最高裁判所によって違憲と判断がされても、法律そのものは変わらないこともあります。このように、一度できてしまった法律がそう簡単には変わらないのであれば、まず目を向けるべきは立法過程の段階です。立法過程においてどのような議論がされているのか、またされるべきなのかということを考える必要があります。社会においてどのような法律が作られようとしているのか、もしくはどのように法律が改正されようとしているのかというように、立法段階に目を向けるためにはある程度のトレーニングが必要であり、本授業はそのトレーニングになると思います。

立法のプロセスに目を向けるための 様々なトレーニング

法律学の授業においては、結論が一つに限られるわけではない法的な問題を論理的に説明するトレーニングを行います。そして、ソーシャル・データサイエンス学部の行政法では立法過程、つまり法律を形作るプロセスについても学べるように工夫を行うつもりです。法学は数字を使わずに自然言語で論理的に説明する学問であるということもできますが、言葉の使い方には厳密さが要求され、法律を執行する力となります。立法過程の問題も含めて法律の課題に気づいた場合

には、その問題点や構造をきちんと説明し、改正案を提示する力を、法の現状や判例の蓄積なども含めて学ぶことが必要となります。ソーシャル・データサイエンス学部の学生は、データの活用を学んでいる環境を活かして、法律の課題について説得力を増す形で説明ができるようになることを期待しています。

また、法律的な文章の読解力を鍛えるトレーニングも必要となります。法律の条文は専門家であっても非常に読みにくく、すぐには理解できないというケースも珍しくありません。しかし行政法の場合、その条文の三言二句が人々の生活はもちろん、企業活動にも大きな影響を及ぼします。憲法的な価値をどのように実現するかを念頭に、条文をドラフトするプロ



セス、そして、さらにその条文を国会で議論するプロセスなどについても学んでいきます。データサイエンスの知見を社会で活かしていきたい人にこそ、法律の影響力を認識し、粘り強く、法律についても深く学んでもらいたいと思っています。

行政法を学びながら、規制に問題があった場合、国や行政に対して何をどのように伝えることができるのか、そして、伝えたい状況や状況をどのように変えていくことができるのか、についても学ぶ必要もあります。たとえば、かつて非嫡出子（法律上の婚姻関係にない男女の間に生まれた子）相続は嫡出子の2分の1でした。現在ではそれが「憲法14条違反だ」ということは社会的な共通認識になっていますが、2013年に民法の当該規定が憲法違反だという最高裁判決が出るまで不平等な状況は続いていたのです。法規定そのもののや

法の解釈の現代の価値観に基づくアップデートは、「問題がある」と声を上げ続けることで継続的に行われ、憲法価値を実現する法律へと変わっていくのです。一度決まってしまう法律はそう簡単には変わりませんが、問題があると感じる人々の声によって修正されることはしばしばあります。

このように、法の規定は絶対的なものではないということをお学ばしがあります。本学部では、私以外の先生からも入門編の授業が提供されるので、ぜひトレーニングを重ね、法の基礎を身に付けてほしいと考えています。

行政法の面白さを伝え、

ソーシャル・データサイエンスの分野で

日本一の大学に

私自身が行政法の分野に進んだのは、社会に根差す行政法の身近さに魅力を感じたからです。市民の苦情をどういうふうに行政が扱うかなど、身近なテーマについて一橋大学での学部生時代に授業で学び、興味を持ちました。はじめにも触れましたが、行政法は規制が強すぎても、また、弱すぎても問題になりやすいのです。行政が行ったことは何か。また、あえて行わなかったことは何か。たとえば水俣病などの公害問題は、規制がなされなかったために、市民に甚大な被害を及ぼした典型的な事案です。そういった課題を、最先端の科学技術の話題などを取り入れながら分かりやすく教えていただいたことで、行政法をより深く学びたいと思うようになりました。

私にとっては、法学のさまざまな授業の中で、法律というものをもっと身近に感じられたのが行政法でした。ぜひ、本学部の「法と倫理」においては、私自身が魅力を感じた、行政法の身近さを活かした授業を展開し、行政法の面白さを学生の皆様に伝えていきたいと思っています。そして、ソーシャル・データサイエンスの分野で、一橋大学は日本で一番素晴らしいとして学生の皆さんから選んでいただけるような大学にしたいと考えています。データサイエンスを学んだうえで、さらに法律も学び、公務員試験や司法試験に合格できるような実力を備える学生さんたちが、今後の社会で大きく活躍することを信じています。（談）

社会課題解決へのアプローチを学ぶための 「マーケティングとデータサイエンス」

Innovation



加藤 諒准教授

擬似データとソフトウェアを使った 実践的な授業

「マーケティング」のコンテンツについては、さまざまなマーケティング理論に触れようと考えています。ただ商学部で行われる伝統的な「マーケティング」の授業とは、うまく棲み分けをするつもりです。たとえば、授業の前半は理論について学び、後半はデータ解析を行う……というようなイメージです。私は伝統的なマーケティング理論の専門家ではありませんので、学生の皆さんには、その領域をしっかり補完してもらえんといひです。

私の授業では、基礎的な解析方法を、簡単な消費者データなど擬似的なデータとソフトウェアを使って体験してもらえんようにするつもりです。マーケティングの理論

をデータ解析でどのように活かすのか、統計モデルでどのように表現するのか。このようなポイントを重視します。モデルについては基本的にパッケージで使えるものがあるので、そのパッケージ上でモデルを動かすことになるでしょう。

なお、使用するソフトウェアについては、学生の皆さんが混乱しないようにほかの授業と揃えます。研究ではMATLAB（マトラボ）を使うのですが、学生の皆さんが使うにはハードルが高いので、現時点ではR（アール）やPython（パイソン）を候補にしています。

一方で、初めにも触れたように、あまり理論の深い領域までは踏み込みません。むしろセグメンテーションやマーケティングミックス、広告効果の分析、ウェブデータを使ったウェブマーケティングなどの実践領域に力を入れていきます。

消費者の行動を高度な統計モデルから より深く理解する 「マーケティングサイエンス」

3〜4年次の学生を対象にした「マーケティングサイエンス」という授業では、もう少し高度な統計モデルを扱います。たとえばセグメンテーション分析がそれにあたります。セグメンテーションとは、たとえばアンケートで収集した年齢や性別、「こういうものが好き」という嗜好など、消費者にまつわるデータを使ってある集団に区分する「消費者をセグメントする」という作業です。

そのセグメンテーションについて、授業の前半でマーケティングの理論における重要性を説明し、後半でソフトウェアを使って実際に分析すると「こういう感じになります」という、こちらも理論と実践を両方カバーするというイメージです。ちなみに、先ほど「マーケティング」ではパッケージ上でモデルを動かすと説明しましたが、「マーケティングサイエンス」ではもう少しモデルに踏み込んだ授業を行う予定です。

マーケティングを知り、 興味を持ってもらうことが一番大事

ソーシャル・データサイエンス学部では、他にもデータ解析に関する授業が行われますので、データ解析のベシツクな部分は徐々に理解できるようになるはずですが、もつとも3年次になる頃には、「マーケティング」の授業だけを受けていても「マーケティングデータで何でもできる」ということにはならないでしょう。3〜4年次の「マーケティングサイエンス」の授業まで受けてもらうと、自分でモデルを組み、実際に課題を見つけて解決するといひレベルに到達できるようになると思います。場合によつては大学院まで含めた学びが必要かもしれません。

ただ、一番大切なことは、学生の皆さんにマーケティングに興味を持ってもらうことです。1〜3年次の授業を通してマーケティングに興味を持った学生の皆さんが、「さらにマーケティングを学びたい」と考える。そうなければ「マーケティングサイエンス」や「ベイズ統計学」な

どの授業で、より現実の問題解決に活かせるアプローチを自分で探ることができるようにしたいと思います。ですから私の授業では、まずマーケティングを知ってもらうこと、そして興味を持ってもらうことを基本にするつもりです。

即時性を求めて、 会計学からベイズ統計学へ

私はもともと経済学部で会計学を専攻していました。その流れで因果推論という統計学も学びましたが、個人的にはあまり楽しさを感じなかったのです。そのため、4年次の後半でベイズ統計が学べるゼミに変更し、そのままベイズ統計学を学び続け、博士論文を書きました。

会計学を楽しめなかったのは、即時的な影響力を感じられなかったからです。国の会計制度は政策によって変更されることがあります。その際、因果推論で「会計制度の変更にはどのような効果があったか」を統計モデルから推測するのですが、必ずしも政策に活かされるわけではありません。活かされるにしても実装されるまでには相当な時間が必要です。一国の政策ですから、それ自体は当然のことですが。

ベイズ統計学のゼミでは、企業のデータをもとにベイズ統計学でアプローチした成果が企業施策に活かされている、研究が役に立っているという実感を持ってました。その即時性が大きな魅力でした。

企業はデータを持っていても、 活用方法で悩んでいる

現在の研究領域の割合は、マーケティング・統計・会計 6:3:1 ということです。とにかくデータを扱うことが楽しいので、マーケティングにこだわらず、時期によっては経営学なども研究の対象になります。

私は経済学をビジネスに応用する会社にもエコノミストとして携わっていますが、「ビッグデータはあるが、どう活用すればいいかわからない」という相談が入ってきます。そこでテレビCMなどの広告効果の測定をサポートすることがあります。広告をどういうタイミングで出すか、通年で大量に打ち出すのか、ある時期に集中して打ち出すのか、統計モデルで広告効果を測定し、スケジューリングに関するインサイト（洞察や直感）を導き出すというものです。企業は予算を組んで広告を打ち出



すわけですから、効果を予想するための基準が必要になります。その根拠になるマーケティングのデータを提供する場合が多くなっています。

消費者を「束」にしなが ら推定を掘り下げる階層ベイズモデル

マーケティングとベイズ統計学を接続することの面白さを一つ紹介しましょう。One to Oneマーケティングという手法があります。マーケティング戦略を決める際、

データを解析して消費者のインサイトを得るわけですが、伝統的なマーケティングでは消費者を均一的な存在ととらえているので、戦略も均一化されます。しかし現在では消費者に関するさまざまなデータを取れるようになったので、個別にアプローチする解析が必要になります。そこで個々の消費者の属性に合わせたモデルをつくる場合に、ベイズ統計学における階層ベイズモデルが役に立つのです。

特定の個人について得られるデータはあまり多くありません。すると一人ひとりに対してモデルをつくっていくことは難しいので、ある程度「束」にしなが推定を掘り下げるのが階層ベイズモデルです。階層ベイズモデルを使えば、消費者同士のデータをうまくお互いに補完しながら推定するので、集団についてのモデルはもろろんのこと、個別の推定よりも精度が上がります。

余談ですが、近年マーケティングでは機械学習を活用しています。機械学習のモデルはベイズ統計学に近いものがあるので、マーケティング、ベイズ統計学、機械学習の接続もかなり良いですね。

ソーシャル・データサイエンス学部は、 研究者にとっても魅力的な環境

即時性に惹かれてマーケティングやベイズ統計学に進んだ私ですが、最近では個別の企業ではなく、もう少しマクロで役に立つ方法を模索するようになりました。「消費者に売ることができて良かったね」という成果も魅力的ですが、データから社会課題を読み取って解決策を考えるような研究をしたいと思っています。

そういう意味では、ソーシャル・データサイエンス学部は学生の皆さんにとってはもちろん、私たち研究者にとっても魅力的な環境だと感じています。異なる分野の先生のデータの扱い方、モデルの選択の仕方などはかなり勉強になるはずなので、私自身も楽しみにしています。（談）

応用分野とのコラボレーションが魅力となる 「ベイズ統計学」



城田慎一郎准教授

ズ統計学は大きく異なっているといえるでしょう。そのため、両者が二項対立の形で議論されることも珍しくありません。

統計学の専門外の領域で 柔軟に活用されてきた

ベイズ統計学は、実務的にはとても有益な学問です。たとえば、研究者の知見が相当蓄積されているにもかかわらず、得られるデータが限定的な場合には、事前に蓄積された知見を確率に含めることができます。それによって、頻度論よりも精度の高い分析ができる場合があります。保険数理や軍事統計など実務寄りの応用事例がかなり多く、統計学のアカデミアというよりもむしろ、統計学の影響を受けすぎている応用分野の領域で柔軟に活用されてきた、という歴史があります。

データ採取の コストが高い分野で求められる 「モデリング」

また、ベイズ統計学が明らかにアドバンテージを持っているのが「モデリング」の領域です。大規模なデータを使ってもかなり複雑なモデルを組む際、パラメーターと呼ばれるモデルの要素を推定します。その推定手法もモデリングの手法も確立されているので、頻度論に比べて有利だといえるでしょう。複雑なモデルの推定と構築ができるので、モデリングを知っておくと、できることがかなり増えるので

はないかと考えています。

モデリングが重要になってくるのは、データ採取のコストが高い分野です。私は空間統計という分野の研究を行っています。環境生態学は実際に地球上のさまざまなデータが対象になるわけですから、データを取る範囲が広いですし、コストもかかります。このような場合に、ある程度限られたデータの中で仮説を立てるベイズ統計学は有用です。

ベイズアンが 世界中で研究を行っている

もう一つアドバンテージを挙げると、ベイズ統計学は海外での研究者数がとても多いということです。特にイギリスでは盛んです。そもそもベイズ統計学の基本原理である「ベイズの定理」は、イギリス人数学者のトーマス・ベイズによって発見されました。その後デニス・リンドレーという研究者がベイズ統計学の拠点をイギリスの多くの大学に築きました。

頻度論は主にアメリカのカリフォルニア大学バークレー校を拠点に浸透していききました。イエジ・ネイマンという研究者が中心となり、その拠点から優秀な研究者が数多く輩出されています。もともと、アメリカでは統計学の研究者の数自体がかなり多く、当然ベイズアンもたくさん活躍しています。

より詳しくベイズの歴史を学びたい方には、参考文献として以下を挙げておきます。「異端の統計学 ベイズ」(シヤロン・バーチュ・マグレイン著)

得られたデータをもとに 仮説自体の確率を評価する 「ベイズ統計学」

統計学の中で一般的によく学修される「頻度論」は、ある仮説を最初に設定し、その仮説のもとでデータが得られる確率を評価するというアプローチを取ります。一方で、私が担当する「ベイズ統計学」のアプローチは、得られたデータをもとに仮説自体の確率を評価するというものです。

たとえばベイズにおける「事前確率」では、パラメータに対して研究者が持つ知識に基づき確率分布を設定する手法が採用されます。実際に得られるデータは限られているので、そのデータをどう捉えるか、不確実性を伴う対象の違いをどう考えるか、という点で、頻度論とベイズ

衛星、植物、神経など異なる分野の研究者とコラボレーションを行う

私個人としては、先ほど触れたモデリングに面白さを感じています。というのも、モデリングを行う場合には必ず一緒に研究をするコラボレーターがいるからです。コラボレーターと話し合いを重ねながら徐々にモデルを改善していきます。

私がコラボレーションを行う相手は環境分野に関わる方が多いのですが、衛星画像を扱うベンチャー企業の方や、植生（生育している植物の集団）データを扱う国立環境研究所の연구원の方などです。また、今はニューロサイエンス（神経科学）でもコラボレーションを進めています。空間統計というよりは時系列解析に近い分野ですが、ここでもやはりモデリングのテクニックや要素がかなり入ってきます。

数学が好きだったことから ベイズ統計学の世界へ

私はもともと数学に興味があったので、東京大学の経済学部に進んでからも、数学寄りのゼミを選びました。その時はベイズ統計学の知識はなかったのですが、偶然にもゼミの指導教官がベイズ統計学を専門にしていたため、この分野について学ぶことに。私が現在モデリングに面白さを感じて研究を進めているのは、ゼミでモデリングからベイズ統計学に入っていた影響かもしれません。

ただし、モデリングですべて解決できるわけではありません。先ほど紹介したような応用分野の方々の問題設定があつて、モデリングに落とし込んでいくのですが、モデリングしきれないところが課題として残ることもあります。その点はまた新たな研究の種になっていき、手法の開発などを行うといった一連のプロセスに楽しさを感じています。

日本ではベイズ統計学を 授業で学べる大学は少ない

ソーシャル・データサイエンス学部では、ベイズ統計学は基礎科目に設定されています。1年次では頻度論をベースにした基礎統計などについて学びをスタートし、その後ベイズ統計学を学ぶという流れになるでしょう。いずれにしろ重要なのは、ベイズ統計学が独立した授業として存在



している大学は、日本にはまだ少ないということです。

一方ですでに紹介したように、海外ではベイズ統計学が浸透していて、非常に多くの「ベイジアン」が研究を行っています。データサイエンスに携わっていくうえでは、そういう研究者と議論しなければなりませんから、ベイズ統計学のベーシックな知識は身に付けておくべきです。社会科学では経済学やマーケティング、政治学などの分野でもベイズ統計学は使われています。本学部の学生がベイズ統計学を学ぶことはとても画期的なことだと考えています。

授業ではプログラミングでモデルを作り、 シミュレーションを行う予定

ベイズ統計学の授業の目標の一つは、ツールの使い方を覚えることです。

ベイズには「マルコフ連鎖モンテカルロ法」と呼ばれる推定手法が確立されており、複雑なモデルでもパラメータ推定を行うことができます。

モデリングに関しては「階層ベイズ」と呼ばれる柔軟なモデリング手法があります。推定手法のマルコフ連鎖モンテカルロ法と、モデリングの階層ベイズを自分できちんと使いこなせるようになることが、一つの重要な目安になるでしょう。もっとファンダメンタルな領域の理解も必要ですが、まずはツールとして使えるようになることが大切です。

授業ではマルコフ連鎖モンテカルロ法と階層ベイズを使って何かのテーマを検証してみたいと考えています。自らプログラムを組んでシミュレーションするなど、理論だけではなく実践の大切さも感じてもらうためです。どの言語を使うかは現時点（2022年8月現在）では決まっていません。アカデミアでは数値解析にMATLAB（マトラボ）を使いますが、コストや使いやすさを考慮してR（アール）かPython（パイソン）を候補として考えています。

線形代数や解析学などが 理解できていれば、つまづくことはない

専門用語をたくさん使いましたが、ベイズ統計学は学びやすさがセルスポイントでもあります。ですから、安心して授業に参加してほしいですね。学部の授業に必要な数学に関しては線形代数や解析学などが理解できていれば問題ありません。

「数学寄りの授業は難しいから……」と敬遠してしまうような学生さんにこそ、ぜひ来てほしいですね。先入観を取り払って参加してもらえば、難しいことはありません。（談）

HIASが立ち上げる、 世界最高水準の 国際研究人材獲得プログラム

世界水準の研究センターで 先端的課題に切り込む

研究の一層の高度化と国際化を推進し、社会科学における世界水準の研究を実行するため、2014年に設立された「一橋大学社会科学高等研究院」(Hitotsubashi Institute for Advanced Study: 略称HIAS)。以来「国際共同研究のハブとして機能すること」「日本及び世界の喫緊の社会的な重要課題に対して学際的に取り組む部局横断的研究の中核となること」という2つの主要な役割を果たしてきた。

現在までに、グローバル経済研究センター(GLECS)／医療政策・経済研究センター(HIAS Health)／EBPM研究センター(HIAS EBPM)／地域・中小企業政策研究センター(HIAS SME)と順次設置を進め、各センターにおいて研究プロジェクトを推進。各学問分野における基礎・応用研究をベースに学術研究・国際共同研究を実施、社会提言や政策形成支援を行ってきた。

垣根を越えた研究を通して 社会に貢献する

しかし、HIASウェブサイトにおいて中野聡学長が「国際水準に基づいて研究成果を検証し、必要に応じてセンターの再編」を行うと宣言しているように、HIASはアップデートの時期を迎えている。そのベースにあるのは、「一橋大学とは本来、どんな大学であったのか」という問いである。

一橋大学とはもともと学問分野間の垣根が低く、文理を問わずさまざまなバックボーンを持つ研究者が一堂に会し、「こういう面白い研究で社会に貢献したい」との思いから研究を進める場であり、それは今も変わらない。

とはいえ各センターによる研究が深化すればするほど、「研究の一層の高度化と国際化を推進し、社会科学における世界水準の研究を実行する」という本来の目的が見えにくくなっていった。そこで改めて学長直轄の部局横断型組織として再編を行い、「ひらく」「つなぐ」「つなぐ」グローバルな磁場へとHIASをアップデートすることになった。

HIASが掲げた 2つの国際人材獲得プログラム

HIASのアップデートの一環として、構想されたのが、「世界最高水準の国際人材獲得プログラム—HIAS BRIDGES—」である。このプログラムは、優秀な若手研究者を国際公募する①若手研究者育成プロジェクト—HIAS BRIDGES Next—②研究者招聘プロジェクト—HIAS BRIDGES Distinguished—の2本柱からなる。

1 若手研究者育成プロジェクト —HIAS BRIDGES Next—

これはHIASにおいて5年任期の若手研究者を国際公募により採用するプログラムである。戦略的重点化領域（経済学／経営学／会計学・ファイナンス／政治学・国際関係学／

心理学／データサイエンス／グローバル・ロー）を中心に、45名程度というかつてない規模の若手研究者を雇用し、研究に専念できる環境を提供すること目的としている。

すでに、第1回目の公募を実施、13名の採用を決定し、2022年10月現在、6名が着任している。今後、さらなる採用を目指し、10月から公募を開始している。

2 研究者招聘プロジェクト —HIAS BRIDGES Distinguished—

これは①が若手研究者に特化したプロジェクトであるのに対して、すでに実績を有する著名な研究者をHIASに招聘して研究できる環境を提供し、学内の研究者と共同研究を実施するプロジェクトである。これにより更なる人材を呼び込む仕組みを形成し、同時に学内の研究者を刺激してその研究力の底上げにもつなげることを目的とする。

このような取組を通じて、世界的な人流のハブ機関としての機能を強化することを目的としている。

シンガポールやイタリアなどでは すでに人材獲得を推進中

今回お話を伺った大月康弘理事・副学長（HIAS 院長）によれば、上記のような取組はすでに世界中で始まっているという。

「ベンチマークにしているのは、本学とも関係が深いシンガポール経営大学（Singapore Management University: SMU）やイタリアのボッコーニ大学（Bocconi University）



などです。特にSMUは国際人材獲得プログラムを推進することでプレゼンスを高めてきました。世界には、日本の文化や風土に魅力を感じて来日を希望する優秀な若手研究者がたくさんいます。本学及びHIASはそのような研究者に、思う存分研究に専念できる場を提供します。そして国内外を問わず、世界水準の若手研究者を育成し、5年を一つの区切りにして人材が循環する、国際的人流の拠点になることを目指しているのです」(大月康弘理事・副学長)

Industry6語源が 指し示すもの

日本における国際的人流の拠点は、Captains of Industryを理念として掲げる一橋大学こそが担うべきポジションであることは論を俟たない。その拠点を構築するにあたり、研究をミッションとしたHIASが果たすべき役割は大きい。

大月理事・副学長によれば、「Industryはラテン語で『Industria=勤勉』を意味します。世界水準の有為な若手研究者が一橋のキャンパスで切磋琢磨し、研究に邁進することで、まさにCaptains of Industryの精神に沿った活動を展開してもらいたいと思います。さまざまなバックボーンを持つ研究者が一堂に会して研究に取り組むことで、また新しい問題解決のディシプリンも生まれることでしょう」という。ソーシャル・データサイエンス学部／研究科の参加も得て、一橋大学とHIASは今、新たなステージを迎えようとしている。

世界最高水準の国際人材獲得プログラム | HIAS BRIDGES

社会科学高等研究院 (HIAS)

HIAS BRIDGES Next (一橋大学卓抜研究員)

若手研究者育成
プロジェクト

- 戦略的重点化7領域における優秀な若手研究者を国際公募
(経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学、心理学、データサイエンス、グローバル・ロー)
- 45名程度というかつてない規模の若手研究者を雇用し、研究に専念できる環境を提供する
- HIASをステップに研究者が世界中の研究機関へと巣立ち、ネットワークを形成する

HIAS BRIDGES Distinguished (一橋大学特別招聘研究員)

世界最高水準の研究者
招聘プロジェクト

- 世界最高水準の研究者を特任教授や客員教授として招聘
- 一橋大学教員との国際共同研究を加速
- 一橋大学の研究機関としての魅力を強化し、更なる人材を引き付ける

世界中の研究機関へ

世界最高水準の
研究成果

世界中から研究者を
雇用 / 招聘

国内外の研究機関と
共同研究

一橋大学経済研究所が 共同利用・共同研究拠点として 最高評価獲得

共同利用・共同研究拠点の 意義と目的

2021年10月、一橋大学経済研究所は、共同利用・共同研究拠点「日本および世界経済の高度実証分析」の第3期（2016年4月1日～2022年3月31日）中期目標期間における期末評価として、2018年度の間評価に続いて最高のS評価を獲得した。期末評価でのS評価は初。国立大学の共同利用・共同研究拠点は全部で79あり、うち人文・社会科学系は8拠点。その中でS評価は東京大学史料編纂所と一橋大学経済研究所の2拠点のみであるが、中間・期末ともS評価は経済研究所だけである。また、新たに2022年度から2027年度までの期間の認定を受けた。

我が国の学術研究の発展のためには、個々の大学の枠を超えて大型の研究設備や大量の資料・データなどを全国の研究者が共同で利用し、研究を行うことが有効である。こうした考え方のもと、文部科学省は2008年7月、学校教育法施行規則を改正し、国公私立大学を通じたシステムとして、共同利用・共同研究拠点の認定制度を設けた。認定された拠点に対しては期ごとに中間および期末評価が行われる。

経済研究所は、2010年度から「日本および世界経済の高度実証分析」の拠点として認定された。政府統計ミクロデータの利用環境の整備を中心に、データ・アーカイブ全般の整備・拡充と統計分析手法の開発等に裏打ちされた、産官学及び国際機関との幅広い連携に基づき、国際的な共同研究拠点を形成する。これにより、日本および世界経済の高度実証分析



経済研究所
植杉威一郎教授

を進め、得られる確かな「知」をもつて高精度の制度設計・政策提言に資することを目的としている。

拠点としての 経済研究所の強み

「歴史統計の金字塔」と称される日本の長期経済統計の完成後はアジア長期経済統計の刊行に取り組んでいる。日本産業生産性、都道府県別産業生産性データベースには年間6万件以上の閲覧があり、日本経済の生産性を論じる上での基礎統計



としての地位を確立している。

マーケティングデータや金融取引データ、年金に関する行政情報なども収集・蓄積し、実証分析を推進してきた。たとえば、2014年には全国約4000の小売店舗で日々収集されるPOSデータに基づく「SR—橋大学消費者購買指数」の公表を開始し、リアルタイムで物価や消費者動向情報を提供している。

加えて、対外的な研究の結節点としても機能している。毎年度国内外の外部研究者が研究代表者として実施するプロジェクト研究では、海外研究者が代表の採択研究課題の割合が4割に上っている。2016年度まで日本学術振興会「頭脳循環を加速する戦略的国際研究ネットワーク推進プログラム」を実施し、若手研究者の長期在外研究とネットワーク形成を支援してきた。コロナ禍の下で、海外大学院に在籍する日本出身大学院生に拠点プロジェクトに参加してもらうことで共同研究の場を提供する、というユニークな取組も行つてきた。

他の社会科学系研究所と比較した特長

経済学などの社会科学分野における他の共同利用・共同研究拠点としては、京都大学経済研究所、大阪大学社会経済研究所、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターがある。それ以外の大学附置研究所には神戸

大学経済経営研究所がある。それぞれに特色を有しているが、一橋大学経済研究所は、次の3点において強みを持つ。

1. 長期経済統計、産業・地域生産性統計、消費者購買指数などの独自に作成した統計・指標のデータベースを有しつつ、政府統計ミクロデータの利用に関するインフラを提供するなど、網羅的な統計データ利用環境を提供している。

2. 統計分析や経済理論を専門とする研究者を擁し、実証分析とのシナジーの発揮を図っている。

3. 共同利用・共同研究拠点の公募型プロジェクト研究において、海外研究者を代表者とするものの比率が高く、それ以外にも多数の国際共同研究プロジェクトが進行中であるなど、国際的な研究交流の進展度合いが高い。参加者に対する支援としても、ゲストハウスや研究室、資料室・社会科学統計情報研究センター資料室が利用可能であり、海外研究者にも対応する助手や事務補佐員も配置されて十分な体制が整っている。

今後進める拠点としての活動

以上のような特色が評価され、多くの研究機関・学会や学内外における著名・気鋭の研究者から拠点としての経済研究所の活動を支持する声が寄せられたことも、認定に際しての大きな力になった。

今回の文部科学省からの評価コメント

は、次のとおりである。

「日本及び世界経済の高度実証分析の中核的拠点として、卓越した研究業績を上げ、国際交流協定の締結によるネットワークの拡大を図るとともに、国内外の経済統計のデータベースの更なる充実を図り、経済史を越えて幅広い社会科学分野における共同利用に供して、マーケティングや精度の高い制度設計及び政策提言等に生かしていることは非常に高く評価できる。今後は、企業データの活用による企業連携や社会・地域の活性化への貢献等の幅広い拠点活動の一層の見える化に向け、情報発信及び取組の更なる強化が期待される」

今回の評価と認定に対し、共同利用・共同研究拠点認定の取りまとめを担当した植杉威一郎教授は、「当研究所の研究者やスタッフにとって、非常に大きな励みとなった。経済研究所では引き続き、所期の目的達成のために環境整備や研究の充実に努めていく」と語る。





商法、そして金融法の領域へ

「ご専門は何ですか?と聞かれたら、今までは「商法」とお答えしていました。アイデンティティとしては今も商法のままですが、今年度、大学院法学研究科ビジネスロー専攻(以下、HBL)に移籍してからは「金融法」とお答えするようにしています。それはHBLでは研究・教育はもちろん発信という意味でも、私が金融法の領域で果たす役割に期待されていると感じるからです。

HBLでは2022年度に入って講義がオンラインから対面式に戻りました。学生の皆さんとディスカッションをしていると、ビジネスローの領域が担うべき役割の大きさをヒシヒシと感じます。その役割や、私が感じているやりがいについては後段でお伝えしましょう。

浪人時代に「文転」を決意した理由

実を言うと私が商法、あるいは法律というものと出会ったのはまったくの偶然です。高校時代、数学が得意だった私は、現役時代に理系で受験しました。何と

リーガルの両輪で「攻めの法務」を実現

なく「建築とか物理の勉強をしたい」という思いはありましたが、特に専門は決めていませんでした。東大の理系の受験では、それが可能だったのです。大学に入ってから専門を決めればいいだろう、と受ける前は考えていました。

しかし残念ながら合格できず、浪人生活に。そこで私は自分の実力について見直してみました。合格できなかった理由は恐らく自分に実力がなかったからだろう、一年勉強して何とか合格したところで、その先、果たして学問を楽しめるだろうか、そう考えて浪人中に文転を決意しました。結果、幸い東大の文科一類に合格したのですが、少々問題がありました。

東大の文一や文二では、「大学に入ってから専門を決める」という発想がなかったのです。私は入学してからそのことに気づきました。周りの友人に「学部、どこを選ぶ?」と聞いたらキョトンという顔をされて、「しまった」と思いましたね。文一を選んで受験し、合格したら、法学部に進学するものなのだとようやく分かったからです。本当は大学に入ったら経済学や社会学などいろいろな分野の勉強を満喫してその中で自分に合う専門を選ぶつもりでしたが、そうもいなくなりました。法学部進学は決まっていたので、その中で何をしたいのか、必死に考えなくてはならませんでした。

株主代表訴訟のゼミで、 商法をもっと学びたいと感じる

そこで1年生の後期、特別開講の商法ゼミに参加してみました。テーマは「株主代表訴訟」です。1年生向けですから、それほど専門的な内容ではありませんでした。その中で印象に残っているのが「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件」です。受講する前月(2000年9月)に第一審の判決が出たばかりのホットな事件でした。事件の詳細は割愛しますが、こ

れは同行の取締役が株主に訴えられ、判決で829億円の損害賠償責任が認められた裁判です。

一般的な会社員の家庭で育ち、文転してから「金融機関にでも就職できればいいかな」と考えていた私は、不安と興味を同時に覚えました。将来、金融機関に就職した場合、取締役になるというのは人生最大のゴールです。そんな取締役が800億円以上の賠償を求められて、破産するしかないのです。自分の将来設計に大きな不安を感じたものです。

一方で、「何故こんなことが起きてしまうのか?」という興味が湧き、商法をもっと勉強したいと感じるようにもなりました。そこからは作業興奮と言いますか、商法を勉強すればするほど分かるようになる、分かるようになるほどどんどん好きになっていく、という正のサイクルが生まれました。その後、親に学費を出してもらいながらロースクールに通うか、助手という形で収入を得ながら大学院で研究を行うか、という岐路に立ち、私は後者を選びました。親に費用を出させることが心苦しかったからです。それ以上に自分の好きな勉強を続けたいと考えたことが大きな要因です。

ビジネスをクリエイトしたいと考える 法務部の方々

大学院を修了後、幸いにして北海道大学と東北大学で教鞭を執るチャンスを得た私は、2022年度より本学でビジネスロー専攻の授業を担当しています。学生さんは全員社会人で、企業にお勤めの方が8割、弁護士・弁理士・会計士など士業の方が2割という比率です。

前者の方々は、法務部の方が多くを占めます。その方々が受講されている理由は大きく分けて二つ。まず、「法律を体系的に学びたいから」というものです。法学部以外の学部を卒業し、法務部に配属となって仕

事が面白くなったものの、後輩や部下にはOJTしか教えられる現状に悩みを感じています。もっと理論的バックボーンを持って人材育成に取り組みたい、との思いが強いようです。

もう一つは、社内における法務部のプレゼンスを上げたいという思いです。「法律上これはダメ、あれはダメ」とジャッジするだけではプレゼンスは上がりません。「これは法律上難しいのではないか」と二の足を踏む製造や営業の現場に対して、リーガルな側面から支え、知恵を出し合って新しいビジネスを生む。そこにこれからの法務部の存在意義を感じているようです。

冒頭でお伝えしたように、HBLの授業ではグループディスカッションをよく実施します。その中でよく聞くのが「ビジネスをクリエイトする側に回りたい」という声です。企業の方だけではなく、スタートアップ企業に協力している土業の方も、同じような志向を持っています。

金融の発展を考える政府に、市場からの提案を翻訳して伝える

そんな方々と金融法の授業を進めていく意義も、やはり二つあると私は考えています。一つは金融という規制産業において法制度を学ぶことです。もう一つは「ビジネスをクリエイトする」という点です。後者は、私自身のやりがいにつながっていることでもありませんので、最後にご説明します。

金融は洋の東西を問わず、規制産業です。私は当局による規制自体を否定するつもりはありません。ただ、金融サービスはITによって急速に変化しています。たとえば、個人資産をスマホアプリでまとめて管理するという発想は、少し前までありませんでした。また、以前であれば融資は基本的に銀行の仕事でした

ビジネスと

が、近年ではクラウドファンディングなど新しい形での融資も始まっています。決済も、以前は銀行の振込取引のみでしたが、今では「○○ペイ」など手続きが多様化しました。このように日々変わりゆく金融に対する法規制の現在のアプローチを学ぶのが第一の意義です。

ですが、このような新しいサービスは基本的にマーケットから生まれるもので、監督官庁である金融庁で



すべてを把握しているわけではありませ

ん。そこで、金融庁は、金融がさらに健全に発展するような新しい規制の提案をマーケットつまり民間企業にも求めています。

ここに新しいビジネスをクリエイトするための法制度という発想が出てきます。ただし、マーケットから生まれるアイデアはそのままでは規制になりません。規制にするには法制度で使われる用語に翻訳しな

ければ伝わりません。そこで金融法としてビジネスローで学んだ知見が役に立つのです。

法学が社会を引っ張るのではなく、社会が法学を引っ張るという発想の転換を

最後の点をもう少し敷衍しましょう。法学は、元来、裁判という現実の紛争を解決するための学問ですから、さまざまな学問の中でも、現実社会にどう影響を与えるかという観点から研究を進めるべきものであると、私は考えています。法学が社会を引っ張るのではなく、法律は社会に「引っ張られるもの」であるべきです。法律に従っていれば、よりよい社会になるわけではありません。法の趣旨を尊重することによりよい社会になるという保証はどこにもありません。そうではなく、よりよい社会にするために法律をデザインしていくという発想が必要なのです。

HBLに当てはめれば、今のビジネスを知っている学生の皆さんと、法学のプロである私たち研究者とが一緒にすることで、今のビジネスがよりよく回るように法制度を動かしていく、法制度を動かすことで新しいビジネスを生み出していく、そのような正のスパイラルができるのではないのでしょうか。ビジネスとリーガルの両輪で授業を走らせることで、「攻めの法務」を実現することが今の私のやりがいですが、それができるのがHBLだと考えています。(談)

法学研究科教授 得津 晶 (とくつ・あきら)

2004年東京大学法学部卒。北海道大学大学院法学研究科准教授、東北大学大学院法学研究科准教授、同教授を経て一橋大学大学院法学研究科教授に就任。専門は金融法、商法、会社法。近著に「民法が政治学を必要とする理由」法律時報94巻8号(2022)4-6頁、「The 'Independence Day' of Payments Law?」 in Mark Fenwick, et al. eds., Regulating FinTech in Asia, 2020など多数の論文がある。

難民と主権国家との対峙で生まれる グローバルなダイナミズム



た。日本政府によるミャンマー難民受入れ事業では、IOM駐日事務所のプログラム・マネージャーとして対応し、成田空港への出迎えなども行いました。当時のことは私にとって重要なターニングポイントとなりました。そのような実務と学問の両方の強みを活かした研究と教育を行っています。

なけなしの配給からパンを焼いてくれたセルビアの避難民

「難民」という存在と初めて直接的接点を持ったのは学部生時代です。私は1998年の1〜2月、インターカレッジで知り合った大学教授のご紹介で旧ユーゴスラビア連邦のセルビアにボランティアに行く機会に恵まれました。

当時の旧ユーゴスラビアは、ボスニア・ヘルツェゴビナ、クロアチアといった国々との国境そのものが曖昧な状態。避難民の方々も「難民」なのか「国内避難民」なのか、はっきりしない状況に置かれていました。極寒の中、当然、電気・ガスなどのライフラインはありません。パスポートも持っていない、食べるものもままならない。そんな状況にもかかわらず、避難民の方々は、孤児となった子どもたちと遊ぶ目的で日本からやってきた単なる学生の私たちを、なけなしの配給から伝統的なパンを焼いて歓待してくれました。ところが、帰りに私たちが乗った大型バスは冷暖房完備。避難民の方々が驚きながらバスを見上げたときの表情は、今でも忘れられません。私にはパスポートがあり、スムーズに帰国できます。明かりのついた家に帰れば、クローゼットは物でいっぱい。ギャップ、矛盾、理不尽、不正義……さまざまな思いが若かった私の中を駆け巡りました。

「強制移住学」についてイギリスで学び、外務省を経て国連へ

そこで私は、当初はロンドン大学院で国際関係論を学ぶはずだった予定を急きょ変更し、オックスフォード大学院で「難民学」を学ぶことに。アップアップしながら「強制移住学 (Forced Migration Studies)」を学びました。

自分のコントロール外の事象によって強制的に移住が行われる原因・プロセス・結果・対処法などについて、学際的に探求するのが「強制移住学」です。いわゆる難民だけにとどまらず、国内避難民や自然災害の被災者、人身取引の被害者なども対象となります。1980年代に生まれた比較的新しい学問で、私が留学した当時はオックスフォード大学院(カナダの)ヨーク大学でしか学位がとれませんでした。私の指導教官は心理学者の修道女だったので、政治学、法学、人類学、倫理学、紛争学などさまざまな学問領域の専門家が関わっていることも、「強制移住学」の特徴と言えるでしょう。

奨学金を頂いていた財団からは博士課程への進学への打診もあったのですが、私は研究を深める前に、実世界で何が本当に問題なのか、必要とされているのかをまずは実務家となって自分で確かめたいと感じました。そこで、日本に帰国してUNHCRで短期間インターンを経験した後、外務省の専門調査員としてニューヨークの国連代表部に赴任。国、政府というものが多国間外交の場で難民をどのように捉えるかを学びました。その後はUNHCRやIOMなど、脆弱な立場に置かれた避難民や外国人の支援・保護に携わる国際機関で働き、法務省で入国者収容所等視察委員を務

実務と学問の両方の強みを活かした研究と教育

私の研究領域は、難民・移民政策、国際難民法、国際機関、政策決定過程論です。現在は、主に日本を含むアジアにおける難民・移民問題と政策決定過程について研究しています。

2008年、日本政府がタイの難民キャンプに滞在するミャンマー難民受入れを決定し、数年にわたって第三国定住事業を進めました。私はその政策決定過程を博士課程で論文にまとめ、韓国との比較検討を加えた書籍として発表するべく作業を進めています。同時に、世界における難民保護・庇護政策の進展も常に追いかけています。

研究者になる前は15年ほど、外務省 国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)、国際移住機関 (IOM) などで、世界各地の難民・移民政策に実務家として従事していま

めたこともあります。

日本政府のミャンマー難民受入れ事業を きっかけに、研究活動を再開

実務家だった私を再び研究の世界に進ませたのが、はじめに紹介した日本政府によるミャンマー難民の受入れ事業、第三国定住政策です。

タイに避難していたミャンマー難民を、日本政府が受け入れる法的義務はありません。他国からの圧力があつたわけでもない。そもそも日本は外国にいる難民に対して、ODA（政府開発援助）など資金援助の形で支援することが伝統的に得意な国です。にもかかわらず、外務省はもちろん法務省も前向きに取り組み、非常にスピーディーに受入れ態勢を整えていったのです。2010年の第一陣到着時には、成田空港はマスコミがたくさん集まり、歓迎ムード一色に染まりました。「これは一体何なのだろうか」。原因や経緯について研究する価値を感じた私は、実務をしながら、関連する学術書や史料を少しずつ集め始めました。そしていったん仕事や家族の関係で区切りがついたときに、運よく国際フェローシップを頂いたので、国連を休職してイギリスに戻り博士課程に入り直しました。

なぜ日本が突然、積極的に「第三国定住」という形で難民を受け入れるよう舵を切ったのか、理論と歴史を踏まえて政策決定過程を綿密に検証しています。さらに、数年遅れて韓国も第三国定住政策を始めたのですが、二か国比較検討も行うことで、研究成果により国際的な意味合いが出



記事で触れている孤児となったセルビアの女の子が描いてくれた絵

るとも感じています。究極的な目的は、この研究成果が、世界での難民受入れの拡大に少しでも貢献することです。

難民政策は、人道主義と国益のバランスを 考慮した外交政策でもある

世界各国は100%人道主義で難民を受け入れてくれるわけではありません。国家は慈善団体ではないので、国益を考え、相当戦略的に受入れを進めています。ある種の外交

政策とも言えるでしょう。難民条約上の「難民」の定義は、「本国において何らかの差別を理由とする迫害のおそれがあり、本国政府による保護を期待できないため国外に逃れた者」です。難民受入れは建前は人道主義ですが、間接的には相手国政府に対する批判的メッセージになります。また、難民出身国の将来における関係構築に向けた長期的な投資とも言えるでしょう。それは日本の国益にかなう、高度な外交政策です。

と同時に、庇護という世界的理念の背景には、欧米で生まれた「ノブレス・オブリージュ」（高い財力・権力・社会的地位を持つ者はより大きい社会的責任と義務を負う）の精神もあります。このスピリットは、日本の武士道とも親和性があるのではないのでしょうか。より恵まれた国は、より脆弱な難民受入れのオフアーができるのではないかとというのが私の立場です。

もつとも、私はこのような主張を、人道主義に基づいた「べき論」で展開しないように意識しています。「べき論」では人も社会も、そして政府も絶対に動きません。そのことを実務家としての経験から学びました。だからこそ今は研究者として、原因や経緯、他国の政策をつぶさに実証的に検証することに注力しています。学生の皆さんにも「ベ

き論」ではなく、理論や方法論、歴史、哲学・倫理などの重要性を常に強調しています。元実務家としては意外に思われるかもしれませんが、将来国際機関で働きたい人にも、実証研究の手法をしっかり学んだうえで実務に活かしてほしいです。

強靱な精神力を持ち、人生に、 主権国家に立ち向かう難民へのリスpekt

私は「かわいそうだから」という理由で難民の方々と向き合ったことはありません。自分よりもはるかに強靱な精神力で人生に立ち向かう姿勢に、むしろ学ばせてもらうことばかりです。難民政策に携わっていた実務家時代の私には、たまたま支援するツールが与えられていたからそれを活用していたに過ぎず、「助けてあげた」という気持ちになつたことは一度もありません。

その思いは1998年にセルビアにボランテアに行つたときから、研究者として活動している現在に至るまで、一貫して変わりません。国境を越えて移動する難民の方々は、圧倒的な力を持つ主権国家と対峙し、挑戦しています。そして主権国家の集まりである世界を次々に変えていっています。そんな難民の方々のダイナミズムを目の当たりにするたび、私はもつと研究を深め、その成果を世界に発信していかなければと決意を新たにします。(談)

社会学研究科准教授

橋本直子 (はしもと・なおこ)

2000年オックスフォード大学難民学修士号取得(スワイヤー奨学生)、2017年ロンドン大学法律修士号(国際公法・国際人権法)取得、2019年サセックス大学博士号(政治学)取得(日本財団国際フェロー)。(財)日本国際問題研究所 アジア太平洋研究センター非常勤研究員、日本政府外務省在ニューヨーク国連代表部社会部専門調査員、国際移住機関(IOM)ジュネーブ本部総合政策局人身売買対策課プログラム・オフィサー、国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)スリランカ・ワウニヤ事務所准法務官、日本政府外務省総合外交政策局人権人道課非常勤調査員、国際移住機関(IOM)駐日事務所プログラム・マネージャー、法務省「入国者収容所等視察委員会」西日本委員、ロンドン大学高等研究院 難民法イニシアチブ 修士課程論文指導官・審査官 などを経て一橋大学社会学研究科准教授に就任。現在は、法務省難民審査参与員も務める。

企業マネジメントの科学

トヨタ式生産方式（リーン生産方式）などをはじめ、生産管理や人事管理にわたって日本企業はさまざまなマネジメント方式を考案し導入してきた。このようなマネジメント方式は、企業の売上や生産性などの向上に役立っているだろうか。誰が考えても「そうだろう」と思うことだが、2000年代初頭まではこの関係が多数の企業に関するデータを用いて体系的に分析されたことはなかった。また、企業マネジメントは、従業員の働き方にとどのような影響を与えるだろうか。この論稿では、企業のマネジメントに関する近年の経済学における発見をいくつか紹介する。

少し前まで、企業のマネジメントについての研究はケーススタディーによる分析が主だった。ケーススタディーではたとえば、「ある生産方式を導入した企業の事例」を紹介し、それがどのように業績の向上に役立っているかというストーリーを展開したりする。しかし、別の企業が同様の生産方式を導入したからといって、同じような効果が期待できる保証は全くない。その理由の一つは、少数の企業の観測に基づいているため、特殊なケースを取り出している可能性があることである。もう一つの理由

RESEARCH ISSUES

企業マネジメントと働き方のデータ分析

経済研究所准教授 田中万理

は、ケーススタディーのストーリーは因果関係とは言えないことが多いためである。たとえば、もともと別の理由で業績が伸びている企業の事例を見ている場合、業績向上は該当の生産方式の導入のみによるものではない。もちろんケーススタディーには、実務家にとって分かりやすい、数値化できない情報を多く盛り込んでいるなど、メリットは多くある。しかし、より普遍的な関係性を突き詰めたい場合は、多数の企業について体系的に調べる必要がある。そのためには、企業のマネジメント方式と業績について多数の企業で観察し、それらの関係性を分析する必要がある。ここで厄介なのは、さまざまな企業で多種多様なマネジメント方式が観測されたとき、それらをどのように共通の尺度で測り、定量的な分析に持ち込むか、ということだ。

企業間で比較可能な マネジメントの指標

経済学では近年、さまざまな企業のマネジメント方式について、それらを共通の尺度で指標化する、という試みが行われている。その先駆けがNicholas Bloom氏 (Stanford University) とJohn Van Reenen氏 (Massachusetts Institute of Technology) らが2003年から先進国の数百の製造業企業に対して行ったWorld Management Survey (WMS) である。WMSは電話によるインタビューにより、企業のトップ

経営者にマネジメント方式についてあらかじめ定められた18の一般的な質問をする。具体的には、「あなたの企業の生産工程について教えてください。リーン生産方式を導入していますか？在庫管理はどうしていますか？」といった質問や、「生産工程を改善するためにはどうしていますか？生産工程における問題は通常どのように発覚しますか？」といった質問、また「生産状況を把握するためにどのようなKPI (Key Performance Indicator) を利用していますか？あなたの工場の中を歩いているとこのような指標を見ることができですか？」といった質問などがある。また、「従業員の昇進は何を指標に決定されますか？能力の高い従業員はすぐに昇進しますか？」などといった、人事管理マネジメントについての質問も含まれる。それぞれの質問に対する回答について、インタビューの調査員が、1（最低点）から5（最高点）の指数をつけて記録する。この指数は「一般的に経営コンサルタントが高く評価しそうなマネジメント方式」ほど、高い指数をつけるようになっていく。調査員はビジネススクールの学生などからなり、なるべく統一的な指数化ができるように、回答の具体例などを用いて事前に訓練されている。以下では簡易化のため、高い指数のつくようなマネジメント方式を「良い」マネジメントと呼ぶことにする（英語文献ではstructured management practicesと呼ばれる）。

WMSは前述の例のようにすべてオープン形式の質問で、回答者に具体的に語ってもらうようにする方式をとる。この形式は回答を誘導しないなどの利点がある半面、優秀な調査員を必要とするため調査にコストがかかり、一国あたりのサンプル数はただか数百企業にとどまる。WMSのデータを用いた分析結果が注目を集めた後、より大規模に調査を行うため、米国国勢調査局(U.S. Census Bureau)と上記研究者らが共同で、2010年に全米製造業企業を対象にしたマネジメント調査(Management and Organizational Practice Survey: MOPS)を行った。MOPSの質問項目はWMSの質問を簡略化したもので、生産管理(モニタリング・タargeティング)に関する8つの質問と、人事管理(インセンティブマネジメント)に関する8つの質問からなる。質問の形式もクローズ形式の選択問題に簡易化され、回答者に紙またはオンラインで回答してもらう形式をとった。このようにして、政府が工業統計のフレームに乗せて国中の製造業のマネジメント方式を把握することが可能になった。その後MOPSは世界的な広がりを見せ、英国やパキスタンなどでも同様の調査が行われ、2017年には日本政府も神林龍氏(一橋大学)や大山睦氏(一橋大学)と共同で日本版のMOPS(「組織マネジメントに関する調査」)を行った。国際間で比較できるデータにするために、日本版MOPSでは米国MOPSの質問を日本語に訳した質問が使われた。

マネジメントと企業業績の関係

さて、こうして計測されたマネジメント指数を使うと、実際、企業業績と関係があるのか。答えは、(もちろん)イエスだ。まず、一般的に、よりマネジメントが良い企業は、生産性や売上などの企業業績が良い傾

向がある、ということがWMSや米国MOPSに基づく研究によって示された(Bloom and Van Reenen, 2007; 2010)。また日本でも神林氏らの研究により、マネジメント指数の高い企業は労働生産性が高いという関係が明らかになっている(Kanbayashi et al. 2021)。さらに近年は、こうした関係は因果関係なのかどうかについても、研究が進んでいる。たとえば、上の相関関係は業績が良い企業ほど良いマネジャーを雇えるのでマネジメントが良い、という逆の因果関係によるものかもしれない。しかし近年、無作為に選んだ企業にマネジメント・トレーニングを行う実験などによっても、良いマネジメント方式の導入は業績を改善させる効果があるという結論が出ている(Bloom et al. 2013)。

このような生産性とマネジメント方式についての研究が経済学へもたらした重要な貢献の一つは、これまでほとんどブラックボックスであった企業の全要素生産性(=労働・資本などの投入量で説明できない部分の売上高の大きさ、TFP)の中身について、一つの具体的な要因を提示したことだ。生産性は、特定の産業に限って見ても、企業間で大きくばらついていることが知られている。生産性を高めることは、各国政府にとっても大変重要な課題であるが、この中身がブラックボックスでは政策の立てようがない。近年、マネジメント方式が生産性に与える影響が分かっただけで、世界銀行など国際機関などにより世界各地で(特に発展途上国を中心に)企業にマネジメン

ト・トレーニングを行うプログラムが実行されている。また、企業間の競争が激しい産業・地域では、マネジメント指数のばらつきが小さく比較的マネジメント指数が高い企業だけが市場に存在することが分かっている(Bloom et al. 2015)。日本でも激しい市場競争に直面している企業ほどマネジメント指数が高いことが分かっている(Kanbayashi et al. 2021)。つまり、参入規制を撤廃するなどの競争政策は「質の低い」マネジメントをしている企業を退出に追い込み、産業全体の生産性を高める効果が期待できる。さらに、経営トップ陣の性質も重要である。特に、オーナー企業(創業者やその親族が経営の第一線に立っている企業)はそうでない企業に比べて平均的にマネジメント指数が低いことが分かっている(Bloom and Van Reenen 2007)。これは、このような企業ではトップ経営者がマネジメント能力によって選ばれていないためと考えられている。

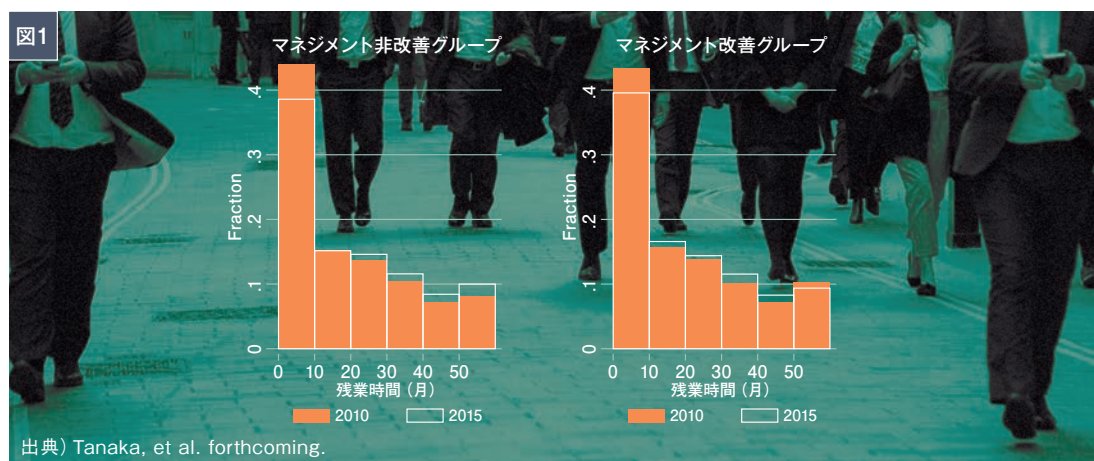
マネジメントと残業時間の関係

マネジメント方式が重要な影響を与えるのは、企業業績だけに限ったことではない。近年、働き方改革などで長時間残業を抑制するための政策が施行されているが、企業のマネジメント方式も長時間残業と関係しているのではないか。筆者は神林氏らとともに、日本の企業マネジメントのデータ(日本版MOPS)と、これらの企業の

従業員の残業時間のデータ（賃金構造基本統計調査）を用いて、この問いを検証した（Tanaka et al. forthcoming）。

結果は端的にいうと、より良いマネジメント方式を導入した企業ほど長時間残業が減った、というものであった。図1のグラフはこの結論を物語っている。グラフが左右に二つあるが、右側は2010年から2015年にマネジメント指数がある程度上昇した事業所のグループ（マネジメント改善グループ）、左側はマネジメント指数がそれほど上昇しなかった事業所のグループ（マネジメント非改善グループ）についてのものだ。左右のグラフはどちらも、2010年（オレンジ）と2015年（色無し）の男性従業員の一月あたりの残業時間の分布をヒストグラムで示している。2010年から2015年にかけて、どちらのグループでも残業時間は増加している。これは景気改善の影響などによるものと考えられる。しかし、マネジメント改善グループでは月10〜40時間程度の残業が増えた一方、マネジメント非改善グループでは月50時間以上の残業が増加した。月50時間以上の残業とは、もし従業員が死亡した場合にそれが過労死として認定される可能性を持つレベルである。

さらに詳しく分析していくと、特に良い生産管理（モニタリング・ターゲティング）の導入が長時間残業の抑制と関係すること分かった。なぜだろうか。一般的に、残業時間が長時間になると個人は疲弊し、労



働生産性（たとえば1時間あたりの個人のアウトプット）は落ちていく。しかし長時間残業をしている従業員に企業は高い残業代を払わなければならない。企業にとってムダである。良い生産管理はこのようなムダを減らすように働くのかもしれない。具体的には、より多くのKPIを頻繁にとり、それらを基に生産工程のボトルネック

を逐次カイゼンしたり、事前に実現可能性の高い生産目標を定めて従業員全員に周知するなどといったことが、誰かが長時間残業しなければいけなくなる事態を未然に防ぐのかもしれない。

一方、良い人事管理（インセンティブマネジメント）の導入は月10〜40時間程度の残業の増加と相関していることが分かった。このような傾向は、特に若手や女性社員の間で顕著に見られた。ここでいう「良い人事管理方式」とは、昇進やボーナスの決定に何らかの個人レベルの能力・成果主義を導入していることである。したがって、良い人事管理方式を導入した企業では、それが従業員のやる気を高め、結果としてそれまで残業をしなかった人が多少の残業をするようになったと考えられる。従業員のやる気を引き出すことは会社にとってとても重要である。しかし、残業時間が長くなりすぎないためには、人事管理だけではなく生産管理を適切に行うことが必要だ。

終わりに

企業マネジメントは経済社会において重要な役割を果たすということが、近年の経済学の実証研究で示された。まず、マネジメントは企業業績に大きな影響を与える。また、良いマネジメントは長時間労働を減らし、働きすぎのムダを減らすことに貢献する。そして、良いマネジメントをする企

業を増やすためには、企業の学習機会を増やすような政策や競争政策が有効となる場合があるということも分かった。

最後に、どの企業の経営者も自分の企業のマネジメントにはある程度自信があるかもしれない。しかし、Bloom氏らの研究では「経営者が自社のマネジメントに自信のある企業ほど、マネジメント指数が低い」という傾向があることも示している。今後、マネジメントの指数化は、経営者が客観的に自社のマネジメントを見つめ直すためのツールにも使えるのかもしれない。

引用文献

- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., Roberts, J., 2013. "Does management matter? Evidence from India." The Quarterly Journal of Economics. 128 (1), 1-51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>
- Bloom, N., Propper, C., Seiler, S., Van Reenen, J., 2015. "The impact of competition on management quality: evidence from public hospitals." The Review of Economic Studies. 82 (2), 457-489. <https://doi.org/10.1093/restud/rdv045>
- Bloom, N., Van Reenen, J., 2007. "Measuring and explaining management practices across firms and countries." The Quarterly Journal of Economics. 122 (4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Bloom, N., Van Reenen, J., 2010. "Why do management practices differ across firms and countries?" Journal of Economic Perspectives. 24 (1), 203-224. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
- Kambayashi, R., Ohya, A., and Hori, N., 2021. "Management practices and productivity in Japan: Evidence from six industries in JP MOPS". Journal of The Japanese and International Economies. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101152>
- Tanaka, M., Kameda, T., Kawada, T., Sugihara, S., and Kambayashi, R., "Managing Long Working Hours: Evidence from a Management Practice Survey." Forthcoming at Journal of Human Resources. <http://jhr.uwpress.org/content/early/2022/07/06/jhr.0421-11605R2.abstract>

データの時代こそ、情緒を大切に

対
談

都市銀行、ゲーム会社、外資系スポーツ用品メーカー勤務を経て、
大手外食チェーンやゲーム会社の社長を歴任し、現在はコメダ珈琲店を運営する
株式会社コメダホールディングスで代表取締役会長を務める臼井興胤氏。
そのキャリアや経営論、一橋大学や学生への期待などについて、大月康弘理事・副学長と語り合った。



一橋大学理事・副学長

株式会社コメダホールディングス代表取締役会長

大月康弘 × 臼井興胤氏

高校卒業後は、防衛大学へ進学

大月 今日はお忙しいなか有難うございます。まずは、白井さんが一橋大学を目指された動機からお聞かせください。

白井 高校は都立富士高校に行きました。当時は、毎年東大に何十人とするような進学校でした。しかし、自分は枠にはめられるのが嫌なところがあったて、みんなが目指す東大は嫌だと。すると父親が「一橋はどうだ？」と言いました。調べると、商学の歴史が深い大学と書かれている。ビジネスを学べるのはいいと思ったんです。そこで、実際に国立にキャンパスを見に行ったら、大学通りの並木道に魅了されました。愛読していた戯曲『アルト・ハイデルベルク』に登場するドイツの大学の雰囲気になったからです。

大月 確かに、国立の街並みは素晴らしいですね。

白井 しかしながら、すんなりとは入れてもらえませんでした。ならば、自分を鍛え直すしかないと言防衛大学校に入ることにしました。当時乗り物が好きで、ジェット戦闘機に乗ってみたいという思いがあったので。

大月 意外な展開ですね。防衛大学はいかがでしたか？

白井 多くを学びましたが、一橋への憧れが消えることはありませんでした。それならばと奮起して再チャレンジし、2年遅れで1979年に念願の一橋大学商学部への入学を果たしました。

ゼミとサークル、バイクの学生生活

大月 どんな学生時代を過ごされたのでしょうか？

白井 1、2年次は小平キャンパスの時代で、印象に残っているのは高橋先生のフランス語です。テキスト1冊を

丸ごと暗記させられましたから。当時は1年に2回試験があって、必死に覚えたことを思い出します。フランス語を専攻している、友人のガールフレンドにテープに吹き込んでもらってくり返し聴いていました。

大月 それは大変でしたね。

白井 3、4年のゼミは宮川公男先生です。敵の潜水艦に向けて水雷を落としていく際に、どこのどの深度に

水雷を沈めていけば最も効果的かを割り出す確率計算からゲーム理論がスタートしたという話を聞いて、グッと来たことが専攻した理由です。得意だった数学を使うところもいいと。先生から教わった統計学やオペレーションズ・リサーチは、社会に出てからも役に立ちましたね。

大月 宮川先生には私も大変懇意にしていたみたいです。先日も、今日の白井さんへのインタビューについてお話ししたところ、よろしく伝えてくれ、とのことでした。それはともかく、先生のもとで学問的にして実践的なことを学ばれたということで、何よりでしたね。部活やサークルはいかがでしたか？

白井 当時流行っていた、テニスやスキーをやるサークルを立ち上げました。聞くところによると、そのサークルはついこの間まで存続していたようです。よく続きましたね。

大月 学生生活では？



白井 もつぱらバイクです。よく奥多摩を走り回りました。

大月 お友だちと、ですか？

白井 いや、一人です。自分より遅い人がいるとイライラするし、速い人がいると無理してしまうから。自分一人で好きなように走るのがいいですね。

大月 学業も大学生活も充実されていたようですね。

白井 でも、勉強はあまりしませんでしたね。実は娘が今一橋大学の商学部在籍しているんですが、私とは比較にならないくらい真面目に勉強しています。父親の分の授業料も取り返してもらっているようで（笑）。渋谷スカラーププログラムで、ロンドンにも留学するようです。

企業派遣で海外ビジネススクールへ

大月 そうでしたか。それは楽しみです。さて、大学卒業後のご経歴を教えてくださいませんか？

白井 海外のビジネススクールでMBAを取りたいと思って、英語の勉強もしていました。そんなときに、ある都市銀行からリクルーターの先輩が大学に来ていて「うちに入るとタダでビジネススクールに行ける」と教えてもらったのです。当時、銀行にはあまり興味はなかったのですが、半信半疑で入社試験を受け、内定ももらいました。そして、3年目にビジネススクールに留学できることになったのですが、GMATやTOEFLで一定の成績が必要だというわけです。そこで、当時配属されていた日比谷支店から朝営業に出た後、日比谷図書館に直行して午前中はずっと英語の勉強をしました。そして、午後だけで一日分の仕事をして、無事ビジネススクールへ行ける資格を獲得できました。

大月 頑張りましたね。

白井 人事部としては、東海岸のアイビーリーグに行か



臼井興胤 Okitane Usui

1983年一橋大学商学部卒。同年三和銀行（現：三菱UFJ銀行）入行。同行にて営業職を経験後、1988年米国カリフォルニア大学ロサンゼルス校にて経営大学院修了。米国現地法人、本社企画部勤務を経て、1993年株式会社セガ・エンタープライゼス入社。1997年同社取締役コンシューマー事業本部副部長を務める。1999年ベンチャーキャピタル、2003年株式会社ナイキジャパン営業リテール統括本部長、2006年日本マクドナルドCOOを経て、2007年セガ・エンタープライゼスに再入社。専務取締役AM統括本部長、代表取締役社長を経て、2012年米グルーボン社東アジア統括副社長に就任。2013年株式会社コメダ代表取締役社長を経て、2014年株式会社コメダホールディングス代表取締役社長、2022年同社代表取締役会長に就任、現在に至る。



大月康弘 Yasuhiro Otsuki

1985年一橋大学経済学部卒。一橋大学経済学部助手、成城大学経済学部講師、同大学経済学部助教授を経て、1996年一橋大学経済学部助教授。パリ第一大学客員研究員、一橋大学経済学研究科助教授を経て、2006年一橋大学経済学研究科教授。2015年経済学研究科長、2018年一橋大学附属図書館館長等を経て、2020年一橋大学理事・副学長。専攻分野は、経済史、西洋中世史、地域研究。

せることが慣例になっていたのですが、防大のアメフト部に所属していたので、UCLA（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）のアメフトチームに非常に関心があったんですね。それで、留学先はUCLAにしたいと。人事部とは一悶着ありましたが（笑）、行かせてもらいました。

大月 UCLAの経営大学院でMBAを取得されたわけですね。

臼井 はい。修了後にそのまま現地法人に入って2年ほど仕事をしました。アメリカに5年滞在して1990年に本社の企画部に戻されました。頭取直下の部署で、関西系の都銀のせいか全7名のうち京都大学の出身者が大勢を占めていましたね。私は最年少でしたが、海外事業の企画業務を担当しました。企画部は経営会議にかける事業戦略の諮問機能的な位置づけでした。

大月 大銀行の中核ですね。

臼井 米国では1984年に、ジョン・リードという人がシティブانクの頭取に45歳の若さで就任して話題を集めていた時代です。しかしながら、当行では旧態依然とした慣行が残っており、事情が全く違っていました。これではグローバルで到底勝てないと感じました。それで、辞めることにしたのです。

今思えば、アメリカで過ごした5年間で自分の世界観

を変えました。梓にはまって考えるということを一切しなくなりましたから。

ゲーム会社から、シリコンバレーへ転進

大月 決定的でよい経験をされたということですね。それで、次はどうしようかと。

臼井 1993年の当時、伸び盛りだったゲーム会社に入ることにしました。6年勤めて、最後は取締役コン



データの時代こそ、情緒を大切に

シューマー事業本部副部長として海外コンシューマー事業のトップを経験させてもらいました。その後、ビジネススクール時代に仲が良かったハーバード出身のアメリカ生まれの中国人ビジネススマンが「500億円集めてファンドをつくったから、一緒にやろう」と誘ってきたのです。その話に乗って、シリコンバレーのベンチャーキャピタルが集中するサンド・ヒル・ロードに構えた彼のオフィスに加わりました。

大月 華麗なる転身ですね。

臼井 朝、カフェではファンドの仲間が「ジェフ・ベゾスの会社は5年連続で赤字だったらしい。もうもたないだろう」なんて話をしているわけです。その会社は、今はとんでもない巨大企業になりましたが。

大月 当時はネットバブルのさなかでしたね。

臼井 いい経験ができましたが、2000年頃にバブルが弾けてしまいました。それで、日本の部下たちの職探しを手伝って日本事務所を解散しました。

大月 そんなご苦労もあったんですね。

臼井 付き合いのあったヘッドハンターから「次はどうするんですか？」と聞かれ、当時、日本橋の自宅から渋谷のオフィスまで自転車通勤していたので、冗談半分に「シャワールームがある会社を探して」と言ったら、外資系スポーツ用品メーカーの日本法人の話を持ってきた

くれました。広告宣伝のセンスがよく、気に入って入社することになりました。2003年から4年ほど営業リテール統括本部長を務め、そろそろ社長かと思っていたところ、本国から次のトップが赴任してきたわけです。これでもう芽は出ないと踏んで、次に移ることにしました。そこでオファーがあったのが、大手外食ファストフードチェーンのCOOです。

COOが決まった外食チェーンでアルバイト

大月 初のCOO、事業の最高執行責任者ですね。

臼井 それで、入る前にどんな現場か見ておこうと思って、家の近くの店にアルバイトしたいと電話しました。「どれくらいの期間できますか？」と聞かれたので、「2〜3か月」と答えると断られて。そんなやり取りを何店舗かとして、ある店に入りました。その店長がいい人で、クルーの歓送迎会にも招いてくれて、現場をそのまま教えてくれました。

大月 アルバイトの現場を知るのは、経営者にとっても大事なことでしょね。

臼井 その店長から後日電話がかかってきて、「もしかしたら次期COOの臼井さんですか？」と。社内で発表があったらしく、僕の名前が珍しいからすぐにピンと来たらしい



データの時代こそ、情緒を大切に

んです。「そうですよ」と言うのと、急に言葉遣いが変わって「何かご無礼なことはありませんでしたか？」と(笑)。いやいやとんでもない、当時国内に3800店ほどありました。そんなお店の現場が知れたからこそ、やる気になりましたとお礼を言いました。

大月 店長はずいぶん驚かれたでしょうね。

臼井 そう思います。でもその会社ではいろいろあって1年経たずに退任したところ、ゲーム会社時代の社長から「戻ってこないか」と電話をもらったのです。その会社はその後他社と経営統合してホールディングス会社の子会社になっていましたが、2007年に専務取締役として戻らせてもらい、翌年に社長に就任しました。2012年まで務めて、アメリカの共同購入サイト運営会社の東アジア統括副社長を経て、2013年に当時事業会社であったコマダの社長として迎えられた、という経歴です。こうしてお話すると、脈絡のない人生ですね(笑)。

大月 いやいや、いろいろなビジネス分野で多様な経験を積まれたとお察しします。まさしく一橋大生のロールモデルでられます。それで、コマダさんに入られたのはこういった経緯でしたか？

コンシューマービジネスは「飽き」との闘い

臼井 コマダのオーナーであったファンドから声をかけてもらったときに、同じ外食チェーンだった以前の会社の3人ぐらいの幹部に聞いてみたんです。そうしたら、「お客様第一のサービスを一番やるのは、コマダだと思います」と異口同音に言うわけです。

大月 ほう。それは大きいですね。

臼井 もう一つ、理由がありまして。私は辞めるときに次を決めてからという人間ではないので、辞めた後はし

ばらく家でブラブラするわけです。昼間、近所をウロウロしたりすることもあるわけで、そんな期間がちょっと長くなっていました。流石に妻の視線も気になるようになりまして。

大月 ファンドが臼井さんを選んだのには、どういった理由があったのでしょうか？

臼井 よくは分かりませんが、恐らくファンドの言い方にはならない人間と感じたからでしょう。私も彼らと



話して、大変優秀な人たちで、この人たちなら自分に任せてくれると確信できました。当初の3か月ほどは細かい指導もありましたが、それ以降は一切。いい感じで二人三脚ができていて、私にしては珍しく10年近く続けられています。

大月 お店のほうも人気があつて、入店するのに待つお客さんも多いですね。好調の要因はどういったところにあるとお考えですか？

臼井 コンシューマービジネスは、「飽き」との闘いだと思います。いかにお客様を飽きさせず、長く愛用していただくか。盛者必衰で、同じことばかりやっていては必ず飽きられるという強迫観念のようなものがある

り、付加価値を出し続けようと考えてやっています。それと、自分には臆病なところがあって、目標達成までの道のりにおいて一つの方法がだめだった場合の代案を、プランB、プランC、プランDといくつもつくるのです。それらどれ一つも絶対につまづくとは信じずに、それでも大丈夫かなと思えないと動きません。ただ、このプランを全部自分で用意するやり方だと下のメンバーが育ちにくいですね。ゲーム会社の社長時代に「羽生名人が100人を相手に将棋を指しているようなもの」と言われたことがあります。

裁量と求心力のバランスが原動力

大月 なるほど。あらゆる局面を自ら一人で考える。

白井 しかし、実際は私一人のことではなく、経営チームとしてそのように取り組んでいるわけですが。とにかく、「もういいじゃない」とは言わず、人の何倍も突き詰めることを厭わないですね。これも、本を正せば、18歳のときに現役での一橋大学の受験に失敗し、防衛大学校に進んで、自分の思ったようにはいかない世界を経験したことが大きかったと思いますね。

大月 業界を超えて経験を積んできた白井さんの中に、そういった経験に基づく軸がしっかりおありになるわけですね。

白井 当社の場合、95%のお店はフランチャイズです。そこで、金太郎飴的な運営ではなく、フランチャイズオーナーがやりたいことをできるだけやってもらえるような裁量と、チェーン本部としての求心力を発揮するバランスを取ることがチェーン運営の原動力ですね。

大月 なるほど。それは一橋大学の弱点に通じるところがあるかもしれませんね。教員の一人ひとりは一騎当千の素晴らしい研究者で、世界で闘っている強者揃いですが、大学組織としての打ち出しが弱いと思っています。

本部としての求心力、学ばせてもらいたいところですね。あと、コメダ珈琲店はお店の雰囲気がいいですね。

白井 ありがとうございます。一般的なチェーン店のような回転率の商売ではなく、空間や時間を提供しているという側面があります。もちろん、コーヒーやフードを「おいしい」と言っていたりすることも多いですが、店の空気感に付加価値があると自負しています。

大月 国立駅前にもお店がありますが、入店を待っている人たちが幸せそうですね。

白井 そうだと嬉しいですね。

もつと情緒を磨け

大月 ところで、本学は2023年度に「ソーシャル・データサイエンス学部」を新設します。社会科学の大学に理系的な学部をつくるわけ

ですが、他学との違いは「ソーシャル」にあって、データを使って社会問題を解決する人材づくりを目指す点にあります。このことについてどうお感じになりますか？

白井 昔、数学を勉強して、一切のあいまいさを許さないと、ころに絶対的な説得力があると感じました。今この会社でよく言っているのは、「このままAIが発達してシンギュラリティが来たら、人間にしかできないことを考えないと生き延びられないぞ、もつと情緒を磨け」ということです。いくらAIがデータを分析し

たところで、血の通った情報の整理はできないだろうという事です。

大月 そのとおりですね。

白井 それで私も、今になって苦手だった小林秀雄を読み直しています。読むというか、YouTubeにある朗読を聞きながらジョギングしているんですが。

大月 ジョギングの友ですか！

白井 聞いていくうちにだんだん分かってきて、面白くなるんです。岡潔にも興味湧いてきて「数学は情緒だ」と思ったり。とにかく、世の中の「フォーミュラを覚え、当てはめるのが正しい」という風潮が違うんじゃないかと思っています。

大月 そんな風潮は壊さないと。

白井 一橋大学みたいな日本一の社会科学の歴史を持つ大学は、データをきちんと揃えて統計的に分析するのは対極的な、情緒を磨いてアプローチするような方法論も併せて行うことが重要な気がしますね。

大月 貴重なご意見をありがとうございます。では最後に、一橋大学の学生に期待することやメッセージをお願いします。

白井 今「VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代」と言われていますね。そんなあやふやな時代に重要なのは、自分の頭で考え、判断する力です。メディアにそう書いてあった。有名な人がそう言った。そんなものは全く当てになりません。この世の中をサバイブしていくには、真実と嘘を見極める力が必須です。そんな力を養うには、自分の価値観を信じ、いろいろ勉強するしかないですね。その点、人類はいまだかつて退化したことは一度もないと思います。特に若い人は学ばずば学ばず進化する一方。時間が許す限り、何でも貪欲に吸収してほしいと思います。

大月 我が意を得たりです。本日はエキサイティングなお話をどうもありがとうございました。



自分の「好き」を より深く掘り下げられる一橋大学

社会で活躍する一橋大学卒業生の今をレポートする新企画「つなぐつなげる一橋」が今回よりスタートします。

本企画では、卒業して間もない卒業生たちに、一橋を選んだ理由や現在の仕事と今後のキャリアについて、リレー形式で語っていただきます。

第一回のゲストスピーカーは、川崎絢未さん（2019年商学部卒、エムスリー株式会社勤務）と

中村真梨さん（2019年法学部卒、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）勤務）です。

コーディネーターは、平川穂乃香さん（2018年経済学部卒、一橋大学大学院経営管理研究科経営管理プログラム修士課程1年）が務めてくださいました。



左から、川崎絢未氏、中村真梨氏、平川穂乃香氏

平川 川崎さんは商学部、中村さんは法学部で学ばれていますが、そもそもなぜ一橋大学を選んだのか、その理由を教えてくださいいただけますか？

川崎 私はビジネスを勉強したかったからです。将来は好きだったファッションに関わる仕事がしたいけれど、絵が下手でデザイナーは難しそう。であればマーケティングや流通の知識を付けて、ビジネスサイドから業界に入り込もうと思いました。実践的なスキルを身に付けたかったので、商学部もしくは経営学部がいいなと思っていました。また、実は父の高校が大学に近く小さい頃から一橋の話聞いていたこともあり、中学の時ぐらいいから大学は一橋に行こうと決めていましたね。

平川 それで商学部を選んだわけですね。中村さんが法学部に進んだのはどのような理由ですか？

中村 高校の時世界史の授業に興味をもち、国際的な知識をもっと深く学びたいと思ったことがきっかけです。一橋大学は国際政治が法学部のカテゴリーに入っていたので法学部を選びました。高校1年の時にオープンキャンパスに行って、キャンパスの雰囲気や一日惚れたこともモチベーションになりましたね。ゼミの授業が少人数制で、じっくり学べて楽

しそうな印象がありました。

さまざまな歴史の事象が 体系的につながった青野ゼミ

平川 一橋大学に入学して、授業や学生生活で印象に残っていることはありますか？

中村 高校生の時に国際問題がニュースで数多く取り上げられたことをきっかけに世界史に興味を持ったのですが、高校生の時とくらべ、ぐっと深く、また理論と歴史の2つの面から多角的に国際関係について学ぶことができました。特に青野利彦先生の「アメリカ政治外交史」は毎週授業が楽しみで、ゼミも青野ゼミに決めました。通常ゼミでの輪読も勉強になりましたし、合宿で国際政治学のボードゲームをしたこと、他大学との合同ゼミで国内各地に行ったことも楽しかったです。

平川 部活動にもかなり熱心に取り組んでいましたね。

中村 はい。私はアーチエリート部で平川さんの後輩だったんです。国立キャンパスで授業を受けた後は小平国際キャンパスに移動して部活……の日々でした。アーチエリートは個人競技ではあるものの、試合はチームの合計点で競う団体

戦。チームメイトと切磋琢磨した毎日は、本当に充実していました。

平川 雨の日も風の日も練習して、念願の一部リーグ昇格を果たして。部活を通じていろいろなことを一緒に経験しましたね。

中村 本当に。嬉しかったことも悔しかったこともたくさんありましたよね。あの時の経験が今も活かしているなど感じます。

まさに実学！経営学の面白さを 教えてくれた沼上ゼミ

平川 川崎さんは、授業がとても印象に残っているそうですね。

川崎 そうですね。私は沼上幹先生のゼミに進んだのですが、入学してすぐに受けた沼上先生の経営学概論がとにかく面白くて、一橋大学に来て本当によかった！と思いました。学んだ内容が日常でどう活かして応用できるかという、まさに私が求めていた実学的な内容だったんです。コンビニの棚の配置がどのように私たち消費者の視線を操っているかなど、学生でも身近な気づきがあるように内容を工夫していただいていたので、経営学の面白さに触れるきっかけになりました。

平川 私も大学院で沼上先生の経営戦略を受講したのですが、理論を経営にどのように活かすかを学べる点で非常に実用的で、また思考力が鍛えられる授業でした。

川崎 ゼミでは毎週本を読んで小論文を書くのですが、本当に論理が通っているか、ほかにあり得る反証がないかなど、都度先生が添削・評価くださいます。「ここはこうしたらよかったのか」と、毎週毎週自分の知識が更新され、スキルが積み上がっていく実感がありましたね。

平川 沼上先生の赤ペン指導を、少人数のゼミで2年間受けると本当に鍛えられそうですね。サークルや部活動はやっていましたか？

川崎 国際部のドラマセクションに所属し、英語劇の役者をやっていました。小平国際キャンパスに通って一日中稽古し、

終電で帰る毎日が本当に楽しかったです。自分の誕生日がちょうど劇の本番前日ぐらいで、深夜0時に終電の南武線の中でメンバーから誕生日メッセージをたくさんもらい、「大学って最高！」という気持ちになったのを覚えています（笑）。

平川 川崎さんは、在学中に留学もされていますよね。

川崎 3年の時に1年間、ハーバード大学に留学しました。せっかく一橋を離れるので、元々のパッションに近いデザインやアートへの興味を深掘りする1年にしよう。特に後期セメスターに受けた建築デザインの授業がすごく面白く、この領域と元々学んでいたビジネスを掛け合わせた仕事がしたいと思って帰国し、新卒で空間デザインの会社に企画職で入社しました。留学のおかげで、好きだったデザインと一橋大学で学んだことがつながった感じですね。

デザインでQOLを上げる。 ヘルスケア業界に課題を見つけ 新規事業にもチャレンジ

平川 今のお勤め先ですが、川崎さんは空間デザインの会社から、エムスリーに転職されていますね。

川崎 はい。新卒当時はオリンピック前のホテルパブルで、会社として手がける案件もホテルばかりというタイミング。一方で、私はもともと課題解決性の高い、そこにいる人の体験を改善する余地・価値の大きいプロジェクトに携わりたと思っていました。留学したときに、感染症が蔓延していたルワンダ郊外のクリニックを、換気システム含むデザイン上の工夫で改善し、その地域での感染症罹患率を大幅に下げたというプロジェクトに触れました。そのクリニックがとても美しいだけでなく、デザインによってその地域に住む人のQOL



L改善さえ実現した、という点にすごく魅力を感じたのです。改善の余地がまだまだあるヘルスケアのような業界に身を移し、デザインを通じて体験改善に自分のキャリアを使っていきたいと考え、資金力があり一番新しいことができそうなエムスリーを選びました。

平川 やりたいことを実現するためのリソースがある企業を選んだんですね。

川崎 そうですね。現在は大きく三つの業務に携わっています。一つはエムスリーの基幹事業である製薬企業向けのマーケティング支援。二つ目はがん患者さんとその家族を支援するコミュニティ事業の運営企画、そして三つ目がクリニックの開業支援です。まさにやりたかったことに近く、支援の一つとして内装デザインも提案させていただいています。

平川 充実したお仕事ぶりですね。今後やっていきたいことはありますか？

川崎 リードしている医師向けの新規サービスが次年度ローンチを目指しているのですが、まずは無事世の中に出し、きちんと売上を立てること。それから、2021年度に立ち上げた患者様向けサービスを本格的にマネタイズしていくのも次年度の課題です。新規事業立ち上げと事業継続という二つの課題に試行錯誤しながら、医療者とその先にいる患者様の課題解決に少しでも貢献していきたいです。

ロケットエンジン・人工衛星の 開発プロジェクトを法務面で支える

平川 中村さんはJAXAにお勤めですが、就活時の志望動機はどのようなものだったのですか？

中村 国際平和に貢献したかったという思いが一番だと思います。航空宇宙は、国境という概念もなく、地球規模の課題にアプローチできる可能性がある分野です。様々な国際問題がある中で、航空宇宙という視点から、未来の平和になんら

かの貢献ができたらなと思いました。

平川 JAXAは理系の会社というイメージがありますが、入社してみてもうでしたか？

中村 実は当初理系のイメージをそこまで強く持っておらず、驚きと勉強の毎日でした。(笑) 最初の勤務先は宮城県の角田宇宙センターという試験設備がたくさんある環境で、同期事務系の配属は私一人。そこで2年間勤務しました。

平川 1年目から1人とは、結構なプレッシャーですね……！

中村 最初は現場に近い場所へ行きたいという思いがありました。航空宇宙分野にこれまで全く馴染みがなかったこと、仕事のイメージもついていなかったことから、実際のモノがある環境に飛び込んでみたい

など。技術研究の分野に関わるのは初めてでしたが、自分の世界が広がる感覚もあり、周りの方にもすごく良くしていただけて、飛び込んでみて良かったなと思います。

平川 角田宇宙センターで、どのような業務をしていたのですか？

中村 角田宇宙センターでは主にロケットエンジンの研究開発を行っているのですが、その研究開発はJAXA単独



で行っているのではなく、様々な企業・大学と連携して進めています。そしてその連携にはほぼ全て「契約」がベースにあるんですね。そういった企業や大学との契約の調整業務、具体的には契約書に書かれている条件の交渉であったり、金額の確認などを行っていました。その他にも、広報イベントの運営や、地元小学校へのキャリア講演など、幅広い経験が出来ました。

平川 今は東京勤務だと伺いましたが、仕事内容は変わりましたか？

中村 現在は人工衛星開発のプロジェクトで、引き続き契約

担当として取引先との契約調整を行っていたり、新規プロジェクト立ち上げにも関わっています。JAXAは国の予算で事業を運営しているので、利益を出すという観点ではなく、適切に予算を執行するという観点での確認も求められますね。

平川 契約の知識は学生時代に学んだものですか？

中村 契約業務に関連する知識としては民法や知財関連の法律、また簿記も背景知識として役立つと思います。学生時代は法学部であったものの法律の授業をあまり履修していなかったのですが、社会人になってから学び直したというのが近いです。実は2023年から一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻に通うことになりました。実務を行う中で、私法、特に会社法といった経営に関する法律への理解を深めたいと感じるようになり、進学を決めました。

平川 合格おめでとうございます！ 大学院では一定の幅と深さがある知識を体系立てて吸収できますし、意欲のある学生と仕事を越えたネットワークができるので本当に良い経験になりますよ。仕事との両立はなかなかハードで、かなり寝不足にはなりますが(笑)。中村さんはこれから会社でやってみたいことはありますか？

中村 法律についての専門性を高めたいのはもちろん、ビジネスの観点にも興味を持っています。

航空宇宙はこれからますます広がる可能性のある分野で、民間企業も数多く参入してきています。JAXAは航空宇宙産業全体の発展を盛り上げる立ち位置にあるので、企業の事業活動を後押しするような枠組みづくりに、特に法務面で貢献できればと思います。



ゼミで培った思考力が 社会での自分を支えている

平川 お2人ともお仕事が充実している今、改めて一橋大学で学んでよかったと感じていることはありませんか？

川崎 やはりゼミでの経験に尽きます。先生にじっくり指導していただけたこと、思考力の高い同級生と少人数でじっくり議論できたこと、本当に贅沢な時間だったと思います。沼上先生は常に、「結論が直感に反しているかどうか」「重要な」とおっしゃっていて、あたりまえを疑わせるような、引っかけがあるトピックで論文を書いているかどうかを繰り返して問われました。人が読んで面白いと思うことが書けているかにこだわる姿勢は、人が面白いと思うものをつくられているか、という今の仕事でもベースになっている観点を与え、思考力を鍛えていただいたと思います。

平川 大学院でワークショップレポート(修士論文)のテーマ設計を考えると、ここは先生方からよく言われます。これは本当に正しいのか、これはどうして魅力的なのかという引っかけを掘り下げていく。このスキルは新規事業などを提案するとき、特に活かすのではないかと考えます。

中村 私も川崎さんと同じくゼミでの経験が印象的で、深い思考力がつくというのはまさにその通りだと思います。その他だと、学部間の垣根が低く、他学部の授業を取りやすかったのもよかったです。大学の時にたまたま取っていた他学部の授業内容が、意外と今の仕事につながっていたりします。他学部の学問について存在を知るだけでも、今後の選択肢の幅が広がるのではないかと思います。

平川 他学部の友だちに「この授業が面白いよ」と教えてもらって、じゃあ私も受けてみよう、ということができたのは一橋大学の魅力かもしれませんね。キャンパスも全学部が一緒なので、学部の垣根を越えた交流が自然と行われていたと感じます。

中村 最初の語学のクラスも全学部一緒でした(当時)。自然と他学部の友達ができるのも、今思えばとても良かったです。

受験対策は各学部配点を理解し 記述のトレーニングを計画的に

平川 話は少し遅りますが、一橋大学を受験したときどんなふうに勉強しましたか？ お2人ともスマートなので、それほど苦労していないのでは、と思いますが（笑）。

川崎 いや、苦労しました（笑）。私は予備校に行かなかったで自分で目標を定め、毎日ストップウォッチで勉強時間を計って追い込んでいました。



平川 最後にこれから一橋大学を受験する方・入学する方に向けてメッセージをお願いします。

川崎 好きなものを見つけ、究めていけるような大学生活を送ってほしいですね。一見役に立たないように見えることだったとしても、それを好きであること自体が他の人ない才能であって、突き詰めれば絶対に自分ならではの個性や強みになっていくと思います。私もファッションが好きということから始まって空間デザインが仕事になり、今の会社でも、

好きなものを見つけて 大事に育てていく大学生活を

平川 最後にこれから一橋大学を受験する方・入学する方に向けてメッセージをお願いします。

川崎 好きなものを見つけ、究めていけるような大学生活を送ってほしいですね。一見役に立たないように見えることだったとしても、それを好きであること自体が他の人ない才能であって、突き詰めれば絶対に自分ならではの個性や強みになっていくと思います。私もファッションが好きということから始まって空間デザインが仕事になり、今の会社でも、

空間デザインの知識があることが私の強みとしてやりたい仕事を掴むきっかけになっています。周りに何と言われても、好きなことを大事にして時間やお金をかけていけば、最終的にはやりたいことに早く近づけるように思います。

中村 本当に。今自分が好きだと思っていることを大事にしてほしいです。私も高校生の時はなりたい職業がなくて、将来の夢を明確に持っている友人を見て焦ることもありましたが、でも高校では世界史、大学では国際政治、社会人では法律と、その時の関心に都度向き合ってきたことで、今ようやく納得感のあるキャリア像が見えてきた気がします。この先も興味関心は変わるかもしれませんが、それも含めて楽しんでいきたいですし、もし進路に悩む方がいれば、それくらい気軽な気持ちで考えてもよいのではないかと思います。一つアドバイスするとしたら今思っていることや興味のあることを言語化して試してみることがいいかな。職業という名詞にこだわらず、文章にしてみることをオススメします。言葉にした上でそれを周りの人にも話してみると、チャンスの幅が広がると思いますので、ぜひ周りの人ともいろいろ話してみてください。

平川 お2人ともありがとうございます。一橋の魅力は素敵な同級生や先生方、OB・OGなどがたくさんいることで、ここで培ったネットワークは貴重な財産になると思います。これから学ぶ皆さんも大学生活でぜひいろいろな人と出会ってほしいですし、いろいろなことに興味関心をもって、それを深く掘り下げて、自分が進みたい方向を見つける良い機会にしてほしいですね。（2022年12月談）

数学も大問の解答を時間内に書き上げる力が問われます。川崎 学部によって配点が変わりやすく違うので、戦略を立ててやすいというのがあります。商学部だと英語と数学ができなくてはいけません。私は数学が苦手だったので、勉強時間の9割は数学に費やしました。でも一橋大学受験に向けた勉強のおかげで、最終的に数学が大好きになりましたね。

平川 経済学部は数学が鍵でしたので、私も数学は必死に勉強しました。

中村 法学部はバランスのよい配点なので、極端に得点の低い科目がないように勉強しました。



平川穂乃香
(ひらかわ・ほのか)

2018年に一橋大学経済学部を卒業後、伊藤忠商事株式会社に入社し、主に事業のリスク管理や経理業務に携わる。2022年よりグループ会社の株式会社日本アクセス（総合食品卸）に出向しながら、夜間に一橋大学大学院経営管理研究科経営管理プログラム修士課程へ通っている。



川崎絢未
(かわさき・あやみ)

2019年に一橋大学商学部を卒業後、UDS株式会社に入社。中国・上海オフィスにてホテルなどの空間デザインプロジェクトの企画を担当。2021年にエムスリー株式会社へ移り、製菓企業のマーケティング支援、新規事業の立ち上げ・運営、クリニックの開業支援を担当。ビジネスとデザイン両方の視点から、医療者・患者の体験改善に取り組む。



中村真梨
(なかむら・まり)

2019年に一橋大学法学部を卒業後、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）に入社。現在は人工衛星開発プロジェクトにおいて、ステークホルダーとの契約調整や新規プロジェクト立ち上げ等に携わる。

世界各国の留学生たちが一橋大を選んだ理由は？

世界中から優秀な外国人留学生が集う一橋大学。世界54の国・地域から受け入れた800人以上が学業や研究活動に勤しんでいます（2022年5月1日現在）。

母国を離れ、一橋大学で学ぶ理由とは。3人の外国人留学生にお話を聞きました。



社会学研究科 修士課程1年

ベルギー出身 ボーネ・マティアスさん Boone Mathias

日本文学を堪能しながら、心落ち着く一橋ライフを謳歌しています



交換留学生時代の有意義な時間を、
再び味わうために

住む地域によって公用語（フランス語・オランダ語・ドイツ語）が異なるベルギー。フランス語圏で生まれ育ったマティアスさんは、日本文学を愛する両親の影響で、子どもの頃から日本を身近に感じ、地元ゲント大学の日本語学部で学んでいた。

「両親は特に三島由紀夫の作品を好み、いつしか私も日本文学に興味を持つようになりました。日本語が持つ表現の奥深さや響きの美しさに魅力を感じていたため、大学では言語学として日本語を学び、興味の範囲は日本史や古文にも広がっていました。日本語を学ぶ中で、言語の魅力は現地でも暮らしてこそ理解できる」という考えに至りました。そして、大学在学中に交換留学生として一橋大学にきました。日本語教育に関する授業を中心に受講し、半年間留学生生活を楽しみました」

帰国後、彼はフランス語教員として教職に就いたが、日本語に対する探究心を抑えることができなかった。教員を3年間務めた後に退職し、ゲント大学に復学。大学

院生となって研究活動を再開した。その後、一橋大学大学院に留学することになった。

「留学を決意した背景には、長年行ってきた言語学研究に一旦リビオドを打ち、異なる学問分野で新たな研究を始める起点にしたいという気持ちもありました。また、交換留学生として過ごした有意義な時間を再び味わうことができるチャンスだと思いました」

日本語に不安を抱える留学生にとって
最適な環境

2021年8月に来日し、社会学研究科修士課程の大学院生となった彼は、スポーツ社会学を専門とする坂上康博特任教授のゼミに籍を置いている。現在は、バリリンピック選手の社会における描写をテーマとして研究に取り組んでいる。

「交換留学生として一橋大学にきたときと比べると日本語はかなり上達したと思います。先生や学生とも日本語で円滑にコミュニケーションがとれるようになりました。一橋大学は小規模な大学で、教員と学生、または学生同士の距離が近いので、言葉を交わす機会が自

ずと増え、先生方にも気兼ねなく質問や相談ができました。こうした環境で過ごせることは、コミュニケーションに不安を抱える留学生にとって大きなメリットだと思います」

濃密な人間関係を築けることが一橋大学の魅力と語るマティアスさん。研究活動で多忙な毎日を送る一方で、今も読み続けているのが日本文学である。

「来日してからは原作を読むようになり、読後感が翻訳版と全く異なることは嬉しい驚きでした。日本語の学習を続けてきて本当に良かったと思います」

今は言語学を趣味のようなものと語り、最近是中国語の習得に励んでいるという。修士課程修了後の展望について尋ねてみた。

仕事を辞め、一橋で学び直す。今の自分にとって最良の選択でした

商学部2年

韓国出身 チェ・イエリンさん Choi Yerin



ホテル業界から金融業界への
転身を目指して再び大学へ

商学部で学ぶチェさんは異色の経歴を持つ。一橋大学への進学を決意する前までは、世界最大級のホテルチェーン

ンで人事職に就いていた。ホテル・観光業界を離れ、キャリアチェンジのために学び直しを決心した彼女に、入学までの経緯について話を聞いた。

「高校卒業後は韓国を離れ、オーストラリアの大学で観光マネジメントを学びました。大学卒業後はそのまま現

地でホテルに就職し、人事や採用活動などに2年間携わりました。ところが新型コロナウイルス感染症の影響でホテル・観光業界が大打撃を受けました。この経験を機に改めて将来について考えました。かねてより興味を持っていた金融について基礎から学びたいと思い、退職して



大学での学び直しを決意しました」

留学先を検討する中で、アニメ作品を通じて日本の文化や暮らしに興味を持っていたこと、再就職を見据えたとき、市場規模の大きさと進出する外資系企業の多さに魅力を感じたことを理由に日本へ、そして、一橋大学に進学することになった。

「日本への留学を検討する韓国の学生で、一橋大学を知らない人はほとんどいないと思います。また、興味を持っていたコーポレート・ファイナンスの分野で著名な中野誠教授がおられることも選択理由の一つでした」

濃密なコミュニケーションを重ね、互いに切磋琢磨できる環境

2021年に入学したものの、最初の一年はコロナ禍の影響から母国にてオンラインでの授業参加になった。2022年の4月に来日し、現在は企業財務について理解を深めている。

「ディスカッションやグループワークに臨む中で、周囲の仲間の学習意欲の高さを感じています。一橋大学の魅力は学生同士で濃密なコミュニケーションを重ね、互いに切磋琢磨できる学習環境があることです。それは、私

が理想としていた学習スタイルでもありました。聞く・話す機会が多いことは、日本語と専門領域の双方を学ぶ留学生にとって素晴らしい環境だと思います」

そう話す彼女の日本語は、すでにネイティブレベルにある。バワフルなスピーチで世界的に有名な「TED」と一橋大学がコラボレーションするサークルでの活動も、上達を早めてくれているようだ。彼女は現在、日本で再就職し、ゼミナールで磨いたスキルを活かして企業のM&Aに携わりたいと考えている。

「仕事を辞め、一橋大学に留学したことは、今の自分にとって最良の選択だったと思います」



商学部4年

スウェーデン出身

セルマ・ロビーサ・アットクイストさん

Selma Lovisa Oertqvist



ビジネスで世界を変える力を養いたい。そのために一橋を選びました

母国では得られない刺激を求め、高校卒業後に日本へ

日本のポップカルチャーやアニメーション作品から影響を受け、幼少期を過ごした若者は海外でも少なくない。北欧の国スウェーデンで育ったセルマさんもその一人だ。

「私が夢中になったのは漫画作品でした。原作を読みたくなり、中学生1年生の時に地元の日本語教室に毎週通うようになりました。同じような趣味を持った日本人の方をSNSで探し、オンラインでメッセージを交換しながら日本語を学んだ時期もあります」

日本語の理解が進むにつれ、彼女の興味は日本という国に向いていく。

「初めて来日したのは高校2年生の時でした。1か月間の短期留学プログラムに応募し、横浜市でホームステイをしながら日本の暮らしや文化を体験しました。その時の記憶が私に日本留学を決心させたのです。高校を卒業したら日本の大学に進学しよう」と

日本人が自然に開かれたスウェーデンの暮らしに憧れるように、彼女は日本の、特に活気溢れる東京の生活に魅了

された。天候に恵まれ、変化を感じられる暮らしが、好奇心旺盛な彼女の心を動かしたのである。そして、日本での進学先として第一候補に挙げたのが一橋大学だった。

「ビジネスには世界を変える力がある」という考えのもと、商学を学ぶことで広く社会に貢献したいという想いがありました。一橋大学は日本でトップレベルの国立大学であり、商学を源流とする大学であることを知って志望しました。また、比較的少人数のクラスで学べることも志望理由の一つでした。スウェーデンの学習環境と似ているため、一橋大学でもスムーズに学修を始められると思いました」

先々を決めずにアクションを起こしていく。それが自分流

2018年に来日した彼女は、1年間の準備期間を経て2019年4月から商学部での学生生活をスタートさせた。

「授業やゼミナールを受講して感じた一橋大学の魅力は、ハイレベルな理論が学べることに加え実践に役立つ知識を得られることです。実力を試す機会も豊富に設け

られており、北京大学やソウル大学の学生と合同で行うビジネスコンテストなどにも参加しました」

入学前は少しシャイな性格だったが、教員や学生同士の距離が近く、誰にでも気軽に話しかけられる環境が自分を変えてくれたとセルマさんは語る。4年次となった現在は、卒業論文の作成で忙しい毎日を送っている。

「論文作成にあたって注目したのは、『B Corporation (Benelli Corporation)』と言われる、環境への配慮など社会性を重んじる企業を認証するアメリカで生まれた制度です。この制度の日本における消費者の認知度について調査研究を進めています」

日本での就職を希望していた彼女は、すでに日本での就職が決まっている。グローバルに食品事業を展開する韓国企業の日本法人から内定をもらい、入社後は人事職に携わる予定だ。将来のビジョンについて尋ねてみた。

「数年以内にはマーケティング業務に携わりたいと思っています。最終的な目標は自分で起業することです。しかし、働く国も含めて明確なキャリアパスを定めているわけではありません。自分の可能性を広げるためにも、先々を決めずに柔軟に考えたいですね」

これからも一橋大学基金への温かいご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

2022年12月末現在
約138億円

樣	Miki Ishikawa	樣
樣	Minjae Kim	樣
樣	Nguyen Khoi	樣
樣	Piyush Bothra	樣
樣	Purich Khingthong	樣
樣	Ronnachai(Ron)	
樣	Klangnarong	樣
樣	Sakai Katsuki	樣
樣	Shi Png Chng	樣
樣	Singh Arjun	樣
樣	Siu To Daniel Lui	樣
樣	Soyeong Yeo	樣
樣	SZUYU CHEN	樣
樣	Tim Bates	樣
樣	TSENG WEIMING	樣
樣	Vikrant Sharma	樣
樣	Vipin Sukhwal	樣
樣	Vivek Kovilakathu	樣
樣	WEN LI	樣
樣	Yeemon Thant	樣
樣	Yukiko Ueno	樣
樣	Hitotsubashi ICS	
樣	Alumni-Singapore	樣
樣	35LLGゴルフ会	樣
樣	如水会	
樣	監査役懇話会	樣
樣	如水会 役中支部	樣
樣	「昭46卒春の会」	樣
樣	他77名	
樣		
樣		

HQ 56

一橋大学広報誌「HQ」

〈編集・発行〉 一橋大学HQ編集部	
〈編集部長〉 副学長（広報、ダイバーシティ担当）	野口貴公美
〈編集長〉 経営管理研究科教授	鷺田祐一
〈編集部員〉 経済学研究科教授 法学研究科教授 社会学研究科教授 言語社会研究科教授 経営管理研究科准教授 経済研究所教授 ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター准教授	山重慎二 Middleton John 堂免隆浩 小岩信治 鈴木智子 手島健介 加藤 諒
〈外部編集部員〉 株式会社キーコンセプト	吉田清純
〈印刷・製本〉 島津印刷株式会社	
〈お問い合わせ先〉 一橋大学総務部広報・社会連携課広報係 〒186-8601 東京都国立市中2-1 Tel: 042-580-8032 https://www.hit-u.ac.jp/pr1284@ad.hit-u.ac.jp	

※本誌掲載の文章・記事・写真等の無断転載はお断りします。

編集部から

2023年度、実に72年ぶりに新学部「ソーシャル・データサイエンス学部」が設置される。幸いにも、受験生の間での人気・話題性は高いという「速報」を受験産業関連の方から聞いた。今後、このスタートダッシュをしっかりとった実績にしていけるように、関係者全員でサポートしていくことが大切だ。データサイエンス領域は技術変化がかなり速いため、様々な人がそれぞれ異なるイメージを持っている。世代や自身の専門性によってもかなりイメージが違う。日本社会は情報産業において必ずしも成功体験を重ねてきたわけではないので、大人たちが実現できなかったことへの「願望」も入り混じっている。大切なことは、これからデータサイエンスを学ぶ学生たちにとって、もっとも創造的な体験が実現されることだろう。単にプログラミングや統計分析ができる専門家を輩出するというのではなく、次世代産業のキャプテン候補者を育てていきたい。（鷺田祐一）

一橋大学基金

夢をつなぐ、未来をひらく。

—より一層の教育・研究の高度化・国際化のために—

一橋大学基金 寄付の種類	一般 (基盤事業) 寄付	ご寄付の使途を大学にご一任いただくものです。 一橋大学全体の事業に活用させていただきます。 ＜支援事業＞…………… ●海外留学支援 ●学生への経済支援 他
	使途指定 寄付	学部・研究科単位での教育研究の支援、課外活動の支援など、あらかじめご寄付の使途を特定していただくものです。 ＜支援事業＞…………… ●修学支援事業基金 ●研究等支援事業 ●特定の学部・研究科等の支援や課外活動団体の支援 他

税制上の優遇措置について

一橋大学基金へのご寄付は、「所得控除」が適用されます。さらに、「修学支援事業基金」及び「研究等支援事業基金」へのご寄付は、「所得控除」または「税額控除」のいずれか有利な控除をお選びいただけます。

寄付者特典

- ▶「一橋大学基金」ウェブサイト内の「芳名録」にご芳名を掲載させていただきます。
※匿名をご希望の場合は掲載いたしません。
- ▶累計寄付額に応じて感謝状を贈呈します。
- ▶一定額以上のご寄付をいただいた方のお名前を記した銘板を、掲示させていただきます。
- ▶功労賞以上の個人の方に附属図書館特別利用証を発行いたします。



国立西キャンパス本館1階

申込方法

1. ウェブサイトからのお申込み

一橋大学基金ウェブサイトから以下の方法でお申込みいただけます。

一橋大学基金 🔍 検索 <https://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/>

- クレジットカード決済
- インターネットバンキング決済
- 金融機関ATM振込決済
- コンビニ決済

スマートフォンからも
ご寄付いただけます。



2. 書面によるお申込み

所定の「払込取扱票」にご記入の上、金融機関窓口にてお振込みください。「払込取扱票」が必要な方は、一橋大学基金のウェブサイト内『お問い合わせ』からご請求いただくか、下記までご連絡ください。

支援を受けた学生からの感謝のメッセージ

●経済学部3年 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE) 留学 (グローバルリーダー育成海外留学奨学金)

経済学分野で欧州トップのLSEで学ぶ機会をいただけたこと、心より感謝しております。専攻の開発経済学の大変有名な教授のもと勉強しており毎週授業が楽しみです。周りの熱心な学生の刺激もあり、存分に勉強しております。貴重な時間と環境を最大限に活用し邁進致します。

●社会学部3年 (学業優秀学生奨学金)

下宿生活の中、本来であればアルバイトに時間を割かなければならないところを、本奨学金を頂戴したことで、自分が学びたいこと、経験したいことに主体的に取り組むことができました。今後も社会に価値を生み出せる人になれるよう学びを進めてまいります。

お問い合わせ先

一橋大学基金事務局 〒186-8601 東京都国立市中2-1
TEL: 042-580-8888 FAX: 042-580-8889 E-mail: kikin@ad.hit-u.ac.jp

The Bridge to the Future

2025年、一橋大学は 創立150周年を迎えます。

一橋大学は、これまで社会科学の総合大学として研究を進め、人材育成に努めてきました。150周年という歴史的な節目の年を迎えるにあたり、一橋大学は、これから何をしていくべきなのか、そして、今何をすべきなのか、大学の将来像を真剣に考えています。本学は、これからの150年を見据え卓越した研究力と優れた人材育成力を更に発展させることを目指し、“The Bridge to the Future”をテーマに以下の3つの柱のもとで様々な施策に取り組みます。

Captains of Industryたる人材の育成

学生・卒業生への起業支援（インキュベーション拠点形成）やリカレント教育の拡充を含め、一橋大学における教育機会を拡大し、次の150年を切り拓き、産業界のグローバルリーダーに必要とされる「個の力」を育みます。

総合知の創出と社会還元

従来の文系・理系の区分けを超えた「総合知」を創出し、地球と人類社会が直面する諸課題の解決に資する高度な研究を進めるとともに、得られた知見を活用し、企業や外部の機関・団体との連携を通じて、研究成果を社会に還元していきます。

多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成

世界の優れた研究者が集う国際的研究拠点としての活動を進めるとともに、若手・女性研究者の支援や学生・留学生の修学支援を拡充し、国籍・世代・性別などを超えて多様な人々に開かれた卓越した学術コミュニティであり続けることを目指します。

3つの柱を支える基盤

これらを実現するためには、魅力と活力にあふれるキャンパス環境が不可欠です。多くの人の思いと支援に支えられて発展してきた本学の美しいキャンパスを後世に残しつつ、最新のデジタルトランスフォーメーションを行い、卓越した教育研究環境を構築します。教育・研究のみならず、本学とミッションを共有する様々なステークホルダーとの産学官共創や起業の推進など、次の150年に向けた様々な取組を行う場として、本学キャンパスの環境整備を行っていきます。

次の150年に向けた一橋大学の活動にご期待ください。

一橋大学の「今」はこちらから！

一橋大学広報サイト
HQウェブマガジン



リサイクル適性(A)

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

